哈佛商学经典译丛

〔美〕彼得·斯科尔特斯 著

钟汉清 译

戴明领导手册

THE LEADER'S HANDBOOK

华夏出版社

McGraw-Hill

哈佛商学经典译丛

〔美〕彼得·斯科尔特斯 著

钟汉清 译

戴明领导手册

华夏出版社
McGraw-Hill

图书在版编目(CIP)数据

戴明领导手册/(美)斯科尔特斯(Scholtes,P.R.)著;钟汉清译. —北京:华夏出版社,1999.12
(哈佛商学经典译丛·名著系列)
书名原文:*The Leader's Handbook*
ISBN 7-5080-2082-0
Ⅰ.戴… Ⅱ.①斯… ②钟… Ⅲ.企业领导学 Ⅳ.F272.91
中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第75298号

Peter R. Scholtes: *The Leader's Handbook* (1st ed.)

戴明领导手册
[美] 彼得·斯科尔特斯 著
钟汉清 译

策　　划: 刘力 陆瑜
责任编辑: 夏宁
出 版 者: 华夏出版社
(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
印 刷 者: 北京市房山区先锋印刷厂
经 销 者: 新华书店
开　　本: 大32开
字　　数: 313千字
版　　次: 2001年1月第1版
印　　次: 2001年1月第1次印刷
定　　价: 26.00元

英文版前言

拉塞尔.L.阿柯夫

本书作者彼得·斯科尔特斯（Peter Scholtes）是一位教育学家，而非宗派大师（guru）。“宗派大师”发展出一套教义，并寻找纯正弟子，而不允许他们有偏轨。凡有修正即表示不忠，事实上，是以异端视之，并将之逐出师门。

教育家则不会这样，反而会鼓励、甚至启发别人，要他们不妨试试逐渐修正，再看看会有什么结果。他们的目的不像大师似的要求弟子在未来不用学习，而只是带他们进门。

目前“管理大师”族群骤增，令人警惕。几乎快成为大师满街跑了，甚至每位高层主管都成了大师。大师们的最终成功只是一阵子（一周吧!）独领风骚。不管这些大师成败如何，他们都在“贩卖”他们自己独传自“天上伟大圣灵”的万灵丹（其实说穿了，是他们自己执意认为正确的事）。

而教育家所教的，则来自其经验（自己的或学自他人的），而不是由自我冥想得来的。本书是作者多年来丰富经验的结晶，他也更能从中撷精学习。本书与其它

管理书籍有所不同，因为它对各级主管（由下至上、由上至下、横向的）都具有意义。它所处理的，是主管与各级同事之间的种种互动。它对经营管理各方面持系统化的观点，并着重互动关系而非行动上的。它涵盖了几乎所有管理层面。所以，本书理念极强而又缜密。因此，请不要一口气读完它。你必须有充足的时间来咀嚼、吸收，更别忘了反刍。

我建议主管或学生组成小组，同时研读不同的章次，然后聚合起来一起讨论。讨论，必须包括哪些是他们喜欢的，哪些是他们不喜欢的，以及最重要的一点，即哪些会影响他们的行动。研习会后也必须进行后续活动，包括检查以前说过“会有不同作为”是否见效等。此书的格式方便，表现方法清晰，允许大家采取这种讨论方式。

本书主题为：经营管理上的转化是必要的，即要从旧的“命令及控制式”，改为“启发式领导”。它指出，这种需要源自许多变化，包括员工的教育水平提高了，工作中的科技含量日高，部属常常比主管把事情做得更好（因此，督导性工作渐渐过时了）。目前加诸于部属的诸多限制，使其无从发挥所有的与工作相关的知识，以及主管未能认识“要协助员工，使其有能力日日革新”的需求——即主管要使员工能有所“发展”。社会系统的适当目标，并非是“成长”(growth)，而是在体会利害关系上的“发展”(development)。“成长”充其量只不过是手段，并不能成为目的(一心想成长是病态的)。“发展”指的是对自己及他人的需求和渴望更为清楚，并且更有能力成全之。只有在所有利益关系人同时得以发展时，组织本身才能得以发展。这犹如由一队马匹来拉马车时，车速不会比最慢的那匹更快。

（译者注：写序的阿柯夫（Russel Ackoff）教授是一名宾州大学教授，也是世界最有名望的顾问，他的实质影响力，不亚于彼德杜拉克。阿柯夫为作业研究先驱，也是系统思考的大教育家。名作20余本，可惜只有《解决问题的艺术》有中译本。阿柯夫

教授一向与戴明博士过往甚密。例如 1999 年春季的美国戴明学院大会即由他讲“共同体的经营之道”。他目前主持“互动管理学院”。)

原作者通讯资料，请参考：

我欢迎读者的评论、反馈和询问。联系方法：

Mail: Scholtes Seminars and Consulting, PO Box 259327, Madison,
WI 53725-9327, USA.

E-mail: Peter@pscholtes.com

Fax: (608) 221-4935

你也可拜访我的网页：www.pscholtes.com

英文版作者序言

1992年10月，我到巴西的圣保罗市，为某家素以应用先进的质量方法而著称的大型公司开设两天研习会。第二天快结束时，该公司一位提倡戴明哲学并兼任内部老师的副总经理走过来祝贺我，又充满热忱地说："你令我脑神激荡！(You shook my brains!)"

乍听之下，我搞不清楚他是褒是贬。然而看他眼中的笑意，我感到很欣慰。

我对这位先生永志不忘，充满感谢。他在简短的一句感言中，道尽我所致力的事业之目的。我自知我的教学常常不守成规，有时更会引来大家争论，因此，实际上，我无法期望所有读者都同意本书的见解。

不过，如果读者在读完本书后，至少感到有点心神不定，觉得必须好好重新思考一番，那么我的壮志已酬。当然，我最希望本书能协助、导引读者们所属的各种组织——工作场所或其它类型——发展出更好的领导方式。

本书有不少不同凡响的、激进的（unconventional）"脑神激荡见解"：

> 贵组织的问题中，95%以上出在系统、流程及方法上，而不是个别员工出了问题。贵组织的人们都已尽力而为，然而这样仍无法补偿因系统不适当或功能不彰

所衍生的问题。我们多盼望有英才来成就一番事业，其实这样是不成的，而应该创设系统，使得正常人也能成就不平凡的业绩。

先改善系统，就会改变人们的行为。而如果只采取改变人的行为方式，却无法改变系统。

有些通常的管理方式——目标管理法、各种考绩制及各种薪酬制（“只依功绩评薪”（merit pay）和“只依绩效给酬劳”等）、实施 ISO 9000（质量管理制度）等——其实都算不上是领导，反而是在领导上的退却。

当今许多企管风行用语——如“授权”（empowerment）、“负责”（accountability）、“高绩效”（high performance）等，都是空话，毫无意义。

组织中的变革，95%与改善沾不上边。

主管最大的无知，乃是自以为能激励别人。其实，想激励别人的想法，只会使事物变得更糟。

各种奖励制度的背后，有许多对于工人的傲慢和不信任的假设。主管采取它们，隐然是在说：“我没问题，而你则要有奖金来驱策——主管假设工人们保留其部分实力，必须加以贿赂，才能使其贡献出来。”

人类的历史也是一部领导史。数千年来，人类的领导模式，都采用层级（官僚或科层）制。在《圣经》和《出埃及记》中，摩西的岳父叶特罗向他建议：

“要从百姓中选有才能的人，就是那些敬畏上帝，诚实不阿，不喜不义之财的人，派他做千夫长，百夫长，五十夫长，十人长，以管理百姓。(18: 21－22)”

顺便一提，这使得叶氏为世界首位管理顾问师（译注：姑且信之，此典出自朱兰博士《管理三部曲》)。它接下来在第 27 节中，自从“摩西送别丈人后”，叶特罗销声匿迹。此事件或可解

释、说明：管理顾问乃为世上第二古老行业（译注：意指领导为第一古老行业）。

上述要点是，人类千年来学会了预期“官僚”制，例如普鲁士 18 世纪建军所采用的组织方式（参考本书第 3 页，图 1－1）。它成为传统，直到 20 世纪中叶，才有人对此种层级制提出质疑。

1950 年代的日本走新的领导路径。彼时需求、机会和资源皆备——天时、地利、人和皆宜。诸如戴明博士，霍默·萨拉松，查尔斯·普罗兹曼，弗兰克·波尔金霍恩，朱兰博士，石川一郎和石川馨（父子）等，启动了一场新的产业革命。没有他们，现在人们的工作环境并不会如此改观。本书就是这一传承——从 W.A. 休哈特（译注：以统计协助全面质量管理的创始人）等人开始——的继往开来之作。

因此，本书的主题为：现在已有一经营、管理业务工作之新方法，即有一种新领导哲学、一套能做好事情的新方法。此一套新方法，既比旧方法更有效，而且又有趣得多。

然而，此套新方法却与打从摩西以来的传统、以及我们从小孩时就开始学习的迥异。作为主管人员，我们的直觉与反应，都受到过去的经验与同伴——父母、家人、早期碰到的师长、教练、督导者及主管——的影响。我们作为主管的直觉极富弹性。它们有其“记忆体”——我们固然可加以延伸或再造，但很可能它们会重回记忆。主管要有所改变，极不容易。即使该变化是你诚心渴求的，或是殷殷企盼、并全力以赴的。

上述所谓的新旧方式，其间的差异有时候很微妙，而其影响又极深远。我用下述故事来作一比喻：

> 我与太太在某年圣诞节，接到两本“魔眼（Magic Eye™，三 D 立体画像）”艺术的书。你刚注视“魔眼”艺术时，会看到一系列的颜色和模样。不过，你稍微学习后，就可从中看出三维的图像。例如：“它极像一只长颈鹿！”不过，你可不能死心眼，而必须学会法眼。由两人观看同一组

花色时，有人会只见一堆颜色及图样，而有人则会看出另一完全不同的东西（我听说有乱视者，会看不出那隐藏的三维形象）。

在经营管理上，情形也会一样。你任找二人来，其一的心态深为一组老式想法所束缚（“出错了，一定有人搞砸了！”），而另一位则有系统观念（“问题一定是因为系统不适宜所致。”）。上述两人，他们对于同一组织、同一事件、同一结果，彼此所见一定南辕北辙，极不相同。以爱克森石油公司在阿拉斯加之Prince William处所发生的灾难性漏油案为例，有人会以为该公司系统上出了问题，有人则会找船长Hazelwood来顶罪。

（省略原著有段说明，本书与其前作《团队手册》“*The Team Handbook*”相辅相成，期望该书的广大读者能通过本书与他更上一层楼。）

本书结构简介

第1章为一篇管理哲学简史。我选择在本书中从历史出发，实有两个理由。一来是我喜爱历史，而我也发现，若我能了解哲学演变的历史脉络，我就可以学得更多。第二个理由是，我相信，我们从历史中可了解为何某些信念会成立，以及为何现在无法抛弃它。我以为，了解历史乃为变革的序曲，也是改善的先决条件。

我承认，第1章的历史，是以美国的管理史为中心。虽然我对欧亚的管理史也极感兴趣，但我还是对美国管理最在行。产业革命在英国发生100年之后才传到美国，不过欧美仍有些平行的类似处。欧美的管理思想，都大大地受到铁路及军队的影响。

如果你不像我这般有历史癖，不妨从第2章开始看。

第2和3章说明新哲学的核心思想。

第4～8章叙述各种不同的实际应用。

第9章处理我认为最有杀伤力的管理假设及实务——即考绩

制及相关的酬劳制等等，我还提出不同的方案供你选择。

第10章综述在当今世界中领导，以及作为领导者的新的自觉及习惯为何。

在每一章后有些练习活动及提问，旨在激发读者多思考，并协助大家能在实际环境中加以应用。我强调的是，这些练习及提问，**并没有所谓的正确答案**（虽然可能错误的回答极多）。它们不是测验，其真正的价值在于由它们所启发的自我追寻，以及其所激发出的讨论。

最后反思

我以前常与好友亨特（Bill Hunter）谈些玄妙之事，例如戴明哲学与德日进（Teihard de Chardin，1881－1955）教诲之间的关系。德日进是位法国神父，他是古生物兼地质学家、哲学家和神学家，还是位“神秘学家”。20世纪前期他旅居中国20余年（译注：1923～1946）。他对北京猿人的发现贡献良多。

作者另说他的朋友中仅存克莱尔·克劳福德对上述二位哲人有所会通。

德日进在1955年逝世于纽约之前，常常会对演化的未来有灼见。他认为人类会向更伟大的意识演化，“爱”会导引人类向新的统一，他将之称为“奥米加点”（Omega Point，注：神说祂是始，是终（Omega））的最终状态前进。他在《世界的终局》中这么说：

> 那一天会到来，人类已驯服乙太、风、潮流以及重力——等所有科技上的成就完成之后，我们会在神的旨意下驯服“爱之能力”。届时，在世界史上人类会再次发现火！（译注：德日进认为人之进化的颠峰，才是认知能力与爱之能力的完全发展时。）

亨特与我受到德日进乐观的鼓舞，共同探讨戴明哲学如何协

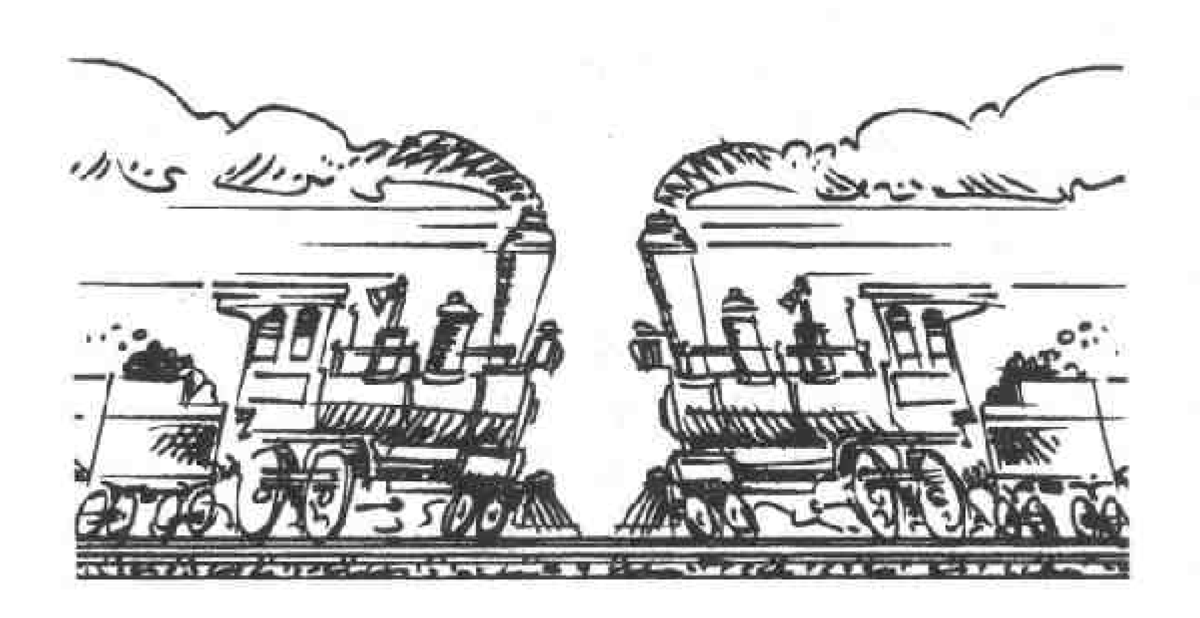
助人们创造更佳美的工作及学习场所、更好的政府、保健医疗机构，以及改善所有在组织化上的努力。我们的结论是：戴明哲学可协助人类升华精神境界。因此，诸位在致力于改善工作场所及令顾客满意时，你或会有意识地了解到，你在此时此地的改善，其实功不可没，它自会汇流成更伟大的功劳。

如果上文属实，先贤如休哈特氏，萨拉松氏，戴明氏，石川父子和朱兰氏等，以及我们这些追随者——包括亨特及本文开始提到的在巴西圣保罗的朋友——都远不只是投入新一回合的产业革命而已，而是投入一次新的再生（a new renaissance）。

作者　彼得·斯科尔特斯（Peter Scholtes）
威斯康星州·麦迪逊（Madison）

目录

1 我们如何变成今天的处境



撞车式管理

1841年10月5日，在纽约州的阿尔巴尼和马萨诸塞州的伍斯特之间某处，两辆西方火车公司的客车迎面相撞，造成一名司机和一名乘客死亡，17名旅客受伤。这场灾难也标志着新的管理时代的开始（钱德勒《看得见的手》，Chandler，1977）。

美国19世纪初（及欧洲18世纪初），企业的运作沿袭中世纪做法：以茅屋作坊式运作，商人一次做一项产品，只在邻里间求售。当时，并没有“经理”（manager）职位。企业主自己生产或者亲自当学徒及工作助手们的师傅。在欧洲，产品质量是由同业工会（guilds）及其签章所保证的。

然后英国开始把焦碳开发成燃料，美国宾夕法尼亚州西部发现无烟煤，从而使得大量出产及大量销售成为可能。从此，茅屋作坊业主可以选择雇用工程师来设计制做生产机器，到1830年，他们更可以用刚萌芽的铁路系统来进行大规模销售。业主们也可能选择困守在作坊中，整天担心进入新产业时代的铁路系统所带来的竞争。

此时人们在管理上的思想，已有截然不同的共同心智模式转移，它犹如从管理学的“地平说”转为“地圆说”。对众多业主而言，当时真是艰辛时期，需要他们对工作的假设及做法重新思考，他们得问：如何经营大型而又分散于各地的组织？

在19世纪30年代，除了军队与教会之外，很少有管理模式可供借鉴。铁路业是第一个必须处理如何在新时代中实施管理的产业。在美国，西方铁路公司（Western Railroad）是第一家把经营界限向外延伸的公司，并采用复杂的同轨多车排程。美国第一次灾难性的火车相撞，就发生在该公司，而这只是未来更严重惨剧的先声而已。

马萨诸塞州立法局开始调查该次车祸的原因，同时西方铁路公司也指派一个委员会来寻找对策，由乔治·W·惠斯勒(George W.

Whistler）少校领导。他们的建议立即对铁路发生了重大的影响，同时也影响了美国以后几十年的管理模式。

在他们的建议中，要求铁路的组织机构要像图 1－1 的“撞车式”组织图。今日的标准组织图似乎是传自古代，其实不然，它是来自普鲁士的军队，美国引进它作为防止撞车的方式！在

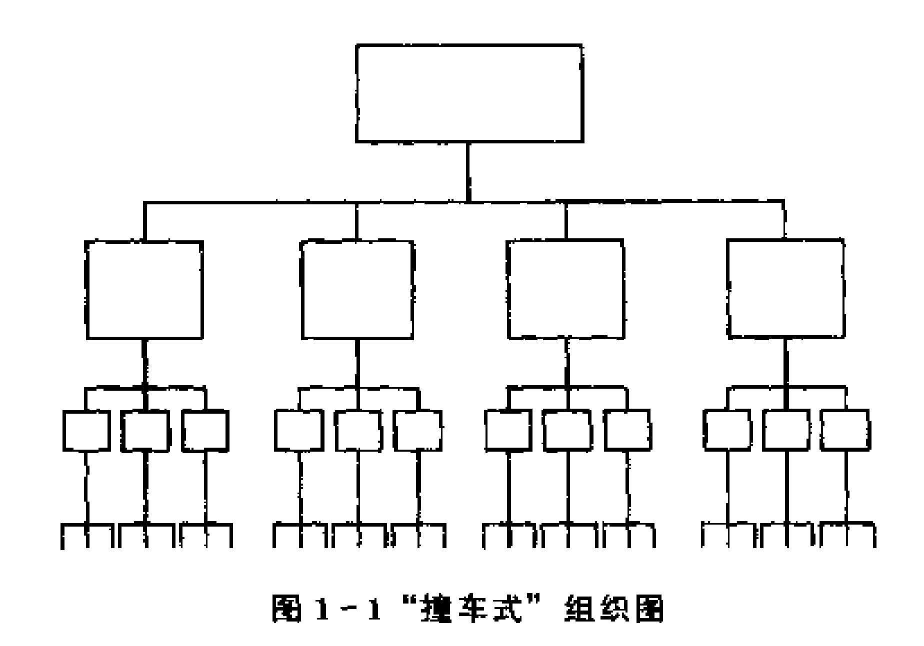


图 1－1 “撞车式”组织图

当时，这是革命性的。它包括下述特点：

- 中央办公室由“经理”（这在当时为新名词）负责运营。
- 不同的功能区分。
- 有一个清楚的权威“统一命令链”来发号施令。
- 沟通和报告的联络路径清楚。
- 由顶层到基层，每人的职责都有清楚的描述。

后来，伊利(Erie)铁路的总经理丹尼尔·麦卡勒姆(Danie Mc-Callum)把上述组织图进一步推展，总结出他的“管理六原则”：

1. 职权适当区分。
2. 权责要配合，使当事者有足够的权力行事，而且要能真正负责。
3. 要有能知道这些职责是否忠实执行的检查措施。



4. 职责一有失误须即刻报告，以利毛病立即改正。
5. 根据每日的报告及查核系统作出的此等信息，使总经理不致因出乎意料的消息而尴尬，如此也不致削弱其对下属的影响力。
6. 所采取的制度就整体而言，不仅能使总督察立即侦测出错误，更可找出其不符合要求之处（参考钱德勒〈Chandler〉，1977）。

上述“撞车式”管理法的基本假设是：问题主要出在“玩忽职守”。其组织图的目的在于：如果有事故发生，管理当局可以准确而又快速地找出该罪犯。

此管理法会采用军队命令方式并不令人惊讶，因为这些企业在早期受到退伍军官很大的影响。这些企业要靠工程师的技术及管理，而在美国，最好的工程教育资源之一就是西点军校（正式名称为美国军事学院）。

19 世纪中期勃兴的管理时代，其特征可以用“只重视结果的管理法”（management by objectives）来表示。由于此时主管已不能凡事自己做，或不能直接督导别人做工，所以他就运用其权威，要求别人要对成果负责。上述撞车式模式，从 1840 年后就开始在美国发展，到了 1950 年，在“目标管理法”（MBO）、“考绩法”（performance appraisal）、及后来“由哈佛商学院加以合理化的撞车式管理方式”（the Harvardization of train-wreck management）等推波助澜下，终于成为主流。

从1730年英国产业革命至今，主管就一直特别重视雇员个人要对成果负责。这些成果，不管它们是由蓝墨水的钢笔写出，还是通过电子邮件，由激光打印机印出，整体而言，它们与前述麦卡勒姆的管理六原则并无大的差别："一发现错误即刻报告，以利毛病立即改正。……立即侦测出错误……，更可指出不符合要求之处。"如果人们能做好工作，管理就上轨道。要不是员工可能出错，管理其实很容易。

站在后见之明的有利地位来回顾撞车式管理法，当然可以找出它的缺点。不过我们的前辈倒是从极原始而又混乱中出发，却使它有秩序、可操作，这些成就真是难能可贵。像美国的惠斯勒少校、麦卡勒姆、弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）、或亨利·福特（Henry Ford）、或英国的达比（Darby）、斯蒂芬森夫妇（the Stephensons）、或布鲁内尔（Brunel）等人都是先驱者。他们做事都全力以赴，而且大体而言，成绩极佳。以企业层级管理为最佳管理理论，也因而持续了近200年。

而日本在同时……

西方铁路公司发生撞车时，日本正值幕府时代结束。1853年，海军准将马修·佩里（Mathew Perry）登上战舰，直人东京湾，他的信使通报："开港与美国通商。"用坚船利炮表示："不然，走着瞧！"

日本人一向灵通而又实际，同时能忍辱负重而又深谋远虑。日本的领导者从佩里事件归纳出两条：日本必须开埠给外人，并且必须采取更现代化、更军事化的方式。这最终造成了日本在第二次世界大战中失败、投降。不过，这也导致了日本适应性的新章节——产生了新的领导模式。

如果美国的上一管理时代可追溯至马萨诸塞州的撞车事件，那么日本现代管理的源头，则来自麦克阿瑟（MacArthur）将军。

他在战后美军占领、管理日本后，急需收音机与所有日本人沟通。下述引自克劳福德和梅森（Crawford－Mason）等人（1991）的著作：

> 麦克阿瑟需要数量极多的收音机，以利占领军的命令、宣传能广播至全日本乡镇。由于20世纪40年代日本制造商的技术达不到要求，所以他请美国人来教。
>
> 试想：由于将军要一台质量堪用的收音机，因而改变了世界的经济局势。

日本人（当时）无法做出好收音机而要美国人来教，这极具讽刺意味的教训，令我们既惊讶又惭愧。当时去日本的是霍默·萨拉松（Homer Sarasohn），是一位系统兼电子工程师，后来又从西方电气公司（Western Electric）派了普罗芝曼和弗兰克·波尔金霍恩（Protzman，Frank Polkinghorn）去支援。

萨、普二人先把工作重点放在使日本的工厂复原、运转，并教日本人把生产视为一个整体系统。麦克阿瑟当局还下令日本高层主管去上为期32天的培训课程。

萨氏向麦克阿瑟当局建议，聘用戴明（W.E.Deming）来教产品质量控制。当局从而安排由日科技联（JUSE，日本科学家、技师联盟，1946年由石川一郎所创）邀请戴明访日。

戴明与沃尔特·休哈特（Walter Shewhart）亦师亦友，20世纪30年代，休哈特在西方电气公司首创将统计应用于批量生产的质量控制。在战时，戴明等人开发出一套质量管理技术，叫统计质量控制（SQC，Statistical Quality Control），曾在美军产业中教过35 000名工程师及技师。① 戴明与休哈特两人都为日本产业领袖及技术员熟知、敬重。

萨氏等人的工作为戴明的讲学打下了基础，学员们（远不止为通讯业）准备就绪后，热切地听戴明的课，他们又很用功，令人钦佩。

戴明于1950年6月16日（周五）抵达东京。接下来数周，几乎每日都上课，学员人数从200人至600人不等——戴明后来说："他们是我教过的最顶尖的学生。"

1950年7月13日（周四），戴明与21位日本业界龙头共进一次历史性晚餐——其中有些人在数年前参加过麦克阿瑟要求的萨氏课程。晚餐会主人为业界领袖石川一郎，也是石川馨的父亲。石川馨40年后成为日本质量管理运动的领袖。

该21名业界龙头的权势和财力冠盖日本。戴明后来说，当夜东京的经联会俱乐部内，聚集了占日本全国80%资本的负责人，他们认为戴明说得有理，因为戴明对自己的道理有信心。最令他们倾心的是，这个人的言行举止不像是战胜国君临战败国的模样。此人真正尊重日本人并关心其福利，真像是同仁。这些产业领袖深受感动，安排数周后再与戴明相聚。戴明后来追忆道："如果要给出确切的某一天的话，7月13日的晚宴当为新日本诞生日。"（Kilian，1992，第23页）

戴明从20世纪50年代起，总共访日27次。他所教给日本的，逐渐演变成他的管理哲学，详见其著作（1986，1994）。戴明哲学及我从日本大师学习的教训，就是本书的主要内容。在此，我先把戴明1950年对日本人的教导，简述如下：

- **市场现在已全球化了。**所以必须要有国际质量标准[2]和描述质量的国际语言（注：即以SQC为主的全面质量管理）。
- **顾客最重要。**要与你的顾客培养长期关系。设计及制造产品时，要设法持续了解顾客的需求。
- **质量由主管决定。**产品及服务的质量必须回应顾客需求。产品必须一致、性能可靠。产品的质量上限是由主管们的意图及所订的规格决定的。质量为主管的领导能力的成果。
- **生产为一系统。**供应商是你的伙伴。要使供应商成为伙伴及系统整体的一部分。顾客也是系统的一部分，更是

系统中最重要的部分。统计质量控制必须应用于系统的所有阶段。

- **连锁反应**。如果你改善生产过程与产品，成本就会降低，从而得以价廉物美，取得更多市场占有率，让你生意兴旺，为社会提供更多工作机会。
- **要把日本看成整体系统**。全日本为一系统，彼此要互信、合作。全日本都要承诺追求质量、互信、合作，让它像燎原之火，使全日本充满似火干劲！每个人都赢！

从20世纪50年代至今

日本人诚服于戴明的教导，数月之内即有所改善。4年后，某些公司的产品就在世界市场占有了一席之地。戴明当时预测这需要5年，可是日本人证明他错了！

美国开始时轻视日本产品（“你没法得到维修零件！”）继而对其刮目相看，最后则发现美国的一些主要产业，渐为日货打败而忧心忡忡。你知道下述产品有哪些共通点吗？

汽车	电气马达	电脑晶片
照像机	机械工具	工业用机械手
立体音响	食品处理机	电子显微镜
医疗设备	微波炉	手工具
彩色电视	光学设备	运动设备

它们的共通点是：美国的世界市场占有率，在20世纪70年代都失掉50%以上（惠尔赖特＜Wheelwright＞，1984）。到了20世纪80年代，美国大叫日本的贸易障碍太高，必须加以贸易节制，才能有“平坦的竞赛场”。

正当美国抱怨连连时，日本人学会了更快地改进产品质量。日科技联（JUSE）提倡全面质量哲学——称为TQC（全面质量管理）——并颁发年度个人质量贡献/成就奖，而公司达到一定

质量标准者也颁奖。这些奖称为戴明奖。它从1951年开始，至今约有160家公司取得戴明奖。

1980年，美国国家广播公司（NBC）有一部纪录片，是由制作人克莱尔·克劳福德－梅森（Clare Crawford－Manson）和记者多比恩（Lloyld Dobyn）制作的《日本能，我们为什么不能?》。从一般电视行业的衡量标准来看，该节目的收视率与等级评定均为一般，并非一炮打红。然而，就其对美国企业的冲击力而言，它无异晴天霹雳。它吸引了一些工商界领袖。美国人发现，有位无名的80岁老人深为日本领袖所景仰、尊重。从此，美国的质量世纪也姗姗来迟。

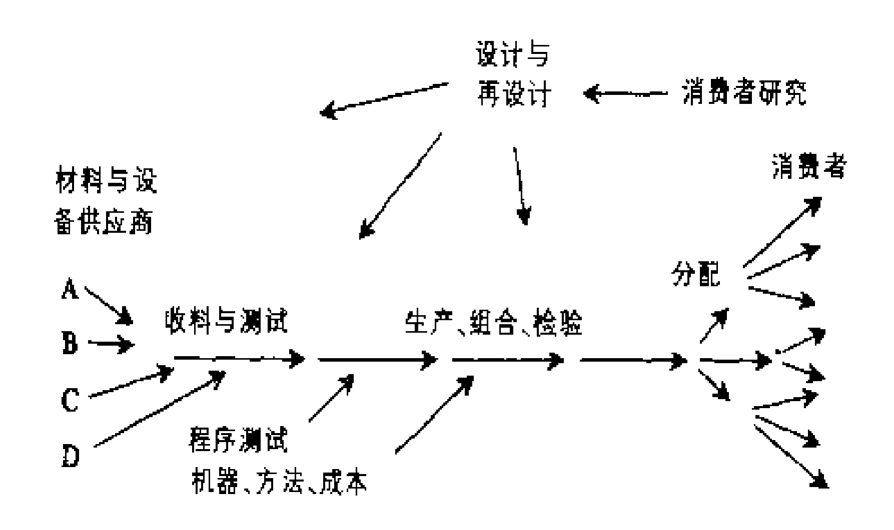


图1－2 戴明博士于1950年夏天在日本演讲所使用之图

管理方式（风格）	改变美国企业的事件及哲学
1840－1890 “撞车式”管理	•宾西法尼亚州西部发现无烟煤 •作坊业时代结束 •大量生产（燃煤机器） •大量销售（铁路） •第一家工厂（1850年）
1890－1920 “撞车式”管理	•科学革命 •亨利·福特 •生产线 •装配线 •移民工人潮涌入
20世纪20年代 “撞车式”管理	•沃尔特·休哈特氏 •统计质量控制图 •工会兴起
20世纪30年代 “撞车式”管理	•大萧条 •霍索恩（Hawthorne）实验 •人群关系管理学派（西方电气）
20世纪40年代 “撞车式”管理	•戴明等人对美国战争产业教授统计质量控制（SPC）
20世纪50年代 “撞车式”管理 采用目标管理及考绩制	•SPC及人群关系运动在美国消失 •戴明给日本产业领袖授课 •日本开始进行TQC •戴明奖
20世纪60年代及70年代 “撞车式”管理/ 美国采用目标管理， 日本采用全面质量管理TQC	•麦格雷格提出“X理论”与“Y理论” •赫茨伯格（Herzberg）提出激励新论 •日本经济繁荣 •美国渐失市场
20世纪80年代 “撞车式”管理/目标管理， 美国质量管理运动萌芽	•《日本能，为何美国不能？》NBC纪录片 •美国开始采用全面质量管理（TQM） •美国国家质量管理奖（鲍丁格奖）设立 •“TQM”成为美国时尚
20世纪90年代 •“撞车式”管理仍占主导 •质量管理稍兴起 •质量管理稍没落	•美国人开始批评“质量” •“TQM”风光不再 •然而数千家公司仍重视质量管理

？

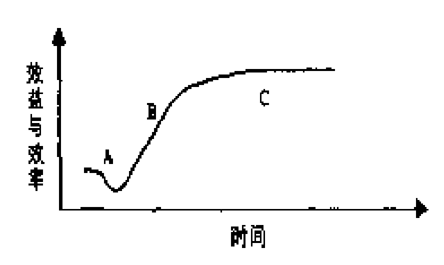
图1－3 美国的管理学递泽

过渡的世代

从20世纪80年代后期，当初在婴儿潮诞生的人已成为世界的经理人。他们在20世纪50年代出生，因缘际会地被赋予从19世纪40年代留下来的管理假设，并使他们过渡到20世纪50年代的假设。这一代经理人过渡起来，可不容易呢！当今的模范不多。他们从小所受的学校教育与组织内的教育，都没教这种新哲学，更甭谈实践它了。他们只好边做边学来补偿。幸亏这数十年来，此哲学业已被开发、测试、并得以证实。

他们并非被当作实验品，虽然他们学起来也许不那么顺畅。

要精通新哲学得历经一条特别的学习曲线。图1－4为传统的学习曲线，而戴明的转型学习曲线则像图1－5。

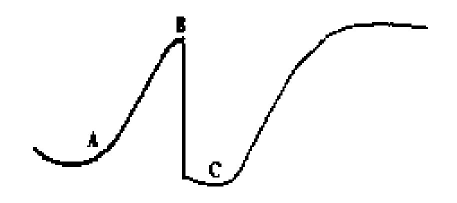


A＝采取新方式因调整而使生产力稍微下滑

B＝精通新方法后会在效益与效率上突飞猛进

C＝在较高水平的平原现象

图1-4 传统学习曲线



A. 学习的幻像
- 空话、美言很内行
- 把新计划嫁接在旧组织中
- 知而不行
- 老旧前提仍大行其道

B. 充分自知"我们知道的并不多"
- "啊哈！"经验
- 开始整合知识与诀窍

C. 真正的学习开始

图1-5 转型的学习曲线

我原以为这观察只是一得之见，可是我经常在与我同事过的各公司主管身上看到它，所以下结论：图1－4的假学习曲线可不是凭空幻想，而是可预测的模型。此一现象可用图1－6来描述。

戴明博士强调我们会从“自己不自觉、不胜任”（图1－6的第1区），移到“自觉不胜任”（第2区），再经“自觉胜任”（第3区），进而到达“胜任而不自觉”的境界（第4区）。

上述为戴明哲学的活跃讲师

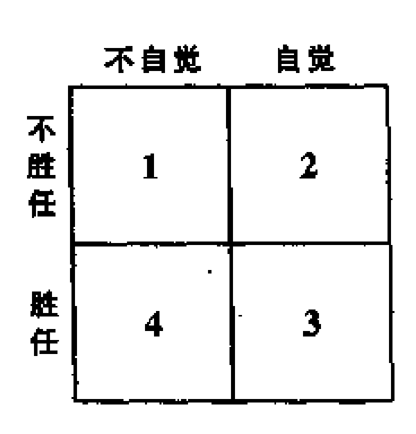


图 1－6 胜任矩阵

迈伦·特里巴斯（Myron Tribus）向麦克·范斯（Mike Vance）学来的，他再教给戴明。特里巴斯说，这种从假学习曲线过渡到真学习之曲线，就是“从知识转为诀窍（know－how）”。他说得不错。我观察到客户和其他人在探索应用此新哲学时，多半在教育训练上充分做到对戴明学说诸术语能侃侃而谈（“漏斗规则”、“共同因”、“特殊因”，并把“PDSA”当名词兼动词用），也会谈“顾客”（内部或外部），就像刚发现的新的亚人种一般。他们还会成立许多团队，设计很多方案，但通常太贪多了。主管们会奉公守法地主持一些“使命宣言”等会议，对用词遣句很花心力。接下去会有许多宣传及活动。可是主管们本身并没有新政：没有系统、没新关系、没新规则、问题未解决、决策未制定、预算未做出等，做法上都有欠缺。我心想他们不知几时才会真的开始转型，而不必依旧以老方式来管理，我的一位客户兼伙伴称这为“陷在共同因式愚蠢（common－cause stupidity）”中。

然而一年后，几乎像魔术一般，我开始注意到某些新东西开始萌芽：主管会问些明智的问题，会把一年前学到的原则应用到当今情况中，并会对我说：“你去年教的那些关于系统的玩艺儿，我终于了解你的意思和用意了。”

我曾试图了解他们是怎样开窍的，可找不出共同的模式或主题。这些主管只有一个共同点：他们经过一整年的沉淀后，终于

1989年9月我有机会到东京理科大学日科技联狩野纪昭研究室，向学生授课。狩野博士是日本全面质量管理名师，身兼日科技联戴明奖的评审及顾问。我在课堂上提出人们学习戴明质量哲学时会碰到的假学习曲线。我讲完后、狩野举手发问：

"斯科尔特斯先生，你说假学习要花上1年时间？"

"不错，狩野博士！"

"嗯……你一定很行！"

（"这家伙这样说是什么意思？"）

狩野博士继续说："我想它要花上3年才行！"

对我而言，这是一次绝妙的经验。我顿悟了：这是我一向的观察，却自疑是否因为太苛求或理想太高，才会如此去想，狩野令我觉得吾道不孤。狩野的观察与我相同，这让我更有信心、更肯定。尤其是，我观察的多为美国主管；而狩野观察的却是日本主管（人人都知道日本人对质量管理很有一套）。

狩野博士的评语，把我估计的假学习延长了两年，不过他的一番话，使我充满希望。此假学习曲线现象看来是真的、可预测的，虽然它只是暂时的。如果能假以时日，够坚定、够有耐心，它是可以挺过去的（可以克服的）。我怕许多最高经营负责人会在试过戴明哲学一二年后说："我们试过，但它在本公司不适用！"

逐渐觉醒。

我们能从上述假学习曲线概念学到什么呢？

- **要有耐心**：我们常常只有回顾过去二三年的情形，才会注意到进步了。

注解：

①战后统计质量控制完全从美国消失了。戴明说他所犯的最大错误是，讲授质量时只教制造产品的工人，却未能教制定政策的经理人。

②戴明博士当时未（从来也不）推荐诸如ISO标准。

- **要坚毅**：不放弃！不要沉不住气，想在当天就换一门新管理哲学。
- **要谦虚**：自傲的组织很难学习。要坦承自己的不足。凡事不要自以为是，而是要提出假设（它要有数据支持）。
- **放下架子**：要允许自己无知，而敢问些傻问题。不要自作聪明，而是要想法子学习。

摘要

我们的组织有些因素和特性由来已久，使我们倾向于以为它们会永远如此。我们对它们太熟悉了，以致从来不会想到它们是否有用或必要。

在美国，从1840年才有“经理”。到1860年才有“工厂”。典型的层级组织图不是摩西从西奈山（Sinai）拿下来的十诫。这些有其历史，所以它们有意义，也自有一番道理。现在“经理”、“工厂”和“组织图”仍盛行，不过它们之所以存在，意义已很不一样了。

1950年戴明“再造（reengineered）”了我们对工作和领导、对组织、甚至对世界与生命等的看法。事实上，戴明博士教给我们：事事都为一系统，而我们只是其中的部分。我们如果对该系统不自觉的话，运作起它来就很危险。我们已发现新的思考方式，而我们也需要这种新方式，才能用它来理解世界究竟发生了什么、以及世事如何运作。

下章我们要讲些领导者必须具备的新能力。其中很多“新”是要从旧有中提出来，要先掸掉灰尘后，再重新学习。

第1章 活动

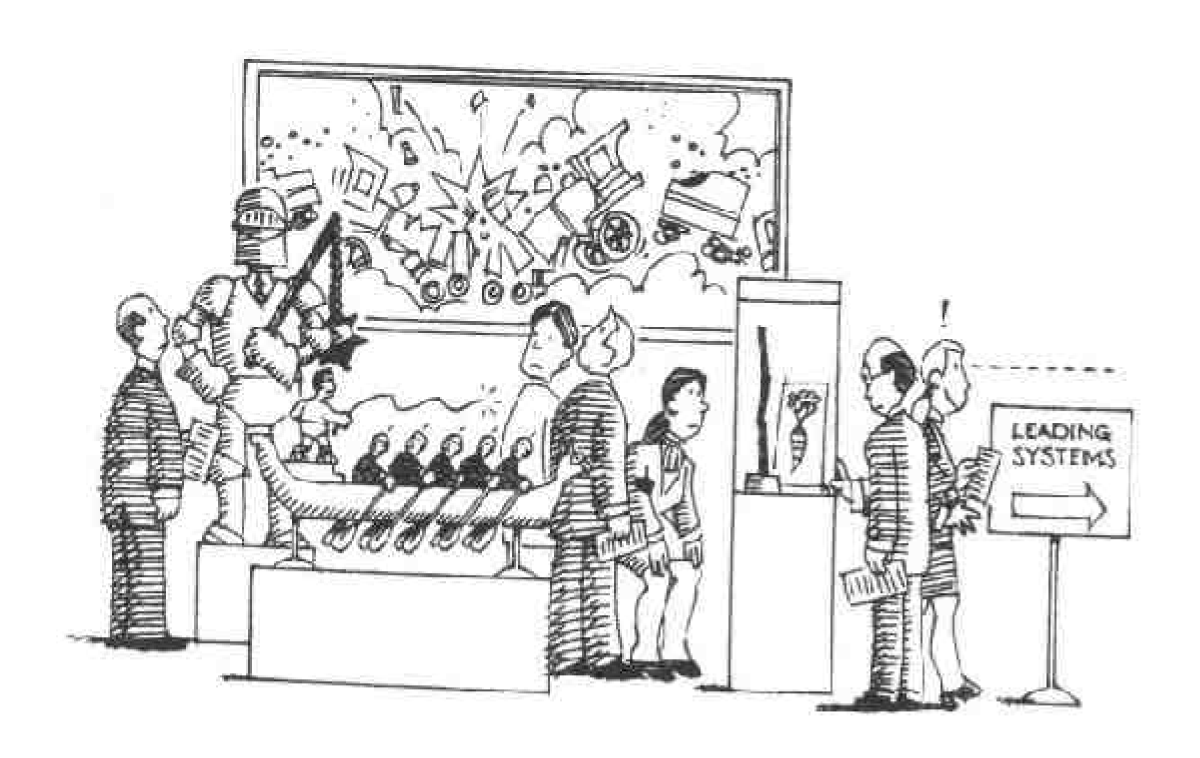
与你的同事讨论下述问题

1. 什么是质量?

2. 什么是质量基本原则?

3. 用上题你的答案与戴明博士在1950年教给日本人的进行比较，看两者有何不同。

2 新领导能力



导言

欧美人对于新时尚，似乎有永无餍足的胃口。看来，我们对新的比对好的更感兴趣，从而养成一种"即见即丢"的心态。如果手头上的不好用，就丢弃再找新的，显然时装及音乐都如此。不幸的是，这似乎也被用在关系之管理上，例如夫妻间及对待员工上。我们是采用"只管活在眼下（du jour)"的管理哲学。

对于某些人而言，觉得本书所描述的管理"路数"（approach，或途径）似曾相识，因而可能就会速下结论："已去过那儿，做过那件事了（being there，done that)"。例如从1982年开始到1992年左右的质量运动，也用过本书中的某些概念。不过大体而言，教全面质量管理（TQM）的人一来不懂其背后的哲学，二来又把它弄得支离破碎。我要再重复强调一次，TQM把重要的新思想弄得极为琐碎化（trivialization)。我在本书中要不偏不倚、不矫情地描述50年来新领导道路上先驱们所开发出的、极重要而又影响深远的思考革命方式。

下述为当今一些时尚及遗风：

- 我们必须向我们的人授权（empower，或译授能等)。
- 我们必须把他们编成团队（teams)。
- 我们必须把他们编成自主小组（self - directed groups)。
- 我们必须激励（motivate）他们。
- 我们必须给他们奖金或诱因（incentives)。
- 我们必须要他们负责（hold them accountable)。
- 我们必须重新设计（reengineer）并再创造（reinvent）他们。

所有这些都未能深入了解并欣赏、精通诸系统（systems）的成立和互动，因此重要的日常工作无法得以完成。要了解诸系统，必须了解下段话：

> 所有致力于授权、激励、组织自主团队、给奖金、负责再创造并创造人们的功夫和努力，都不足以弥补机能失灵的系统。如果系统运作不顺利，上述这些不过是空洞而无意义的废话。

如果组织运作得当，系统功能又得以发挥的话，从顶层到基层的员工们工作起来，就都可以自觉很有意义、很自豪。而我们如果可以协力做好有意义的事，就可以创造出令人喜悦的工作场所。本书所描述的方法，就可以为员王在工作场所中创造出自豪感和喜悦。当前流行的管理哲学中，大多谈“随我来”及连篇的废话，并不能带来人们的喜悦与自豪感，反而会造成人们玩世不恭与相互猜忌、憎恨。

读者们对于本章的各项概念，可要花些时间来消化，特别是初闻此道的人。本章的观念并不特别复杂，然而，密度上极紧凑。我建议读者要精通本章，细嚼慢咽，多用心思、多反思。

在这章我们会仔细看看胜任新领导角色的种种能力，这些都是处于新思想模式中的经理人所必须了解及精通的。我曾在街上看过有人穿着T恤，上书“Paradigm（范例）”并有一条红线从其对角划过。我承认这个字眼被盗用、也被滥用了。不过它正合乎本章所要讲的。戴明1950年在东京所教的领导哲学，正是从1840年以来一种完全新型的管理哲学，犹如物理学上从牛顿过渡到爱因斯坦。事实上，戴明的思考方式甚至与过去截然不同。它的影响深远，远远超过它的思考方式。《美国新闻与世界报导周刊》（*US News and World Report*，1991）把他列为革命性思想家之一，与其他思想家如：圣保罗（St.Paul，奠定基督教并非只是犹太人的宗教）、哥白尼（Copertnicus，地球非宇宙中心）、达尔文（Darwin，我们并非特别被创造出来，而只是最先进的生命形式）、弗洛伊德（Freud，我们对自己并不了解，不可控制或预测的地方可多的是）等人齐名。戴明对人类思想的贡献主要为：凡事为一系统，而我们为其中一部分。

我们先简略地审视一下旧式的领导能力：即在旧式组织中，要存活下去并表现卓越所需的才能。

1. 有威力（Forcefulness）：主管的部分责任是要控制工人，使人们不致倾向于忽略了本身该做的事。好主管可以瞪人一眼，就会令他们有所回应。
2. 激励者（Motivator）：有威力的人也有其柔性的一面，就是要有能力启发人们干大事。主管的必要手段就是要善用赏罚、恩威并施，既能鼓舞也能训示人们。
3. 有决断力（Decisiveness）：大家习惯性地期望旧式主管能在缺乏信息的情况下迅速作出决策。
4. 意志力强（Willfulness）：好老板自知他们所要的是什么，并坚韧不拔、全力以赴。
5. 过分自信（Assertiveness）：好老板要直言不讳。旧式领导者不能显示出其弱点或无知，以免被部属骑上头。
6. 结果及财务结余导向（Result – and bottom – line – oriented）。老板要使下属达到配额、标准值及完成所衡量的目标。利润要每季增多，而且多多益善；成本则要不断抑减，愈低愈好。这些都是目标值。
7. 任务导向（Task – oriented）。主管要使人人忙着做他们该做的活儿，没有富裕时间，也不必社交。人们内心不想做事，如果放手不管的话，他们就摸鱼去了。所以主管要成为他们的良心，督导他们完成任务。
8. 正直又有手腕（Integrity and diplomacy）。好老板用计谋及和颜悦色来掩饰强悍。要诚实、公正而又令人尊敬，同时要让部属知道，他们要是越了轨或做事不力，就会看着办。

你大概了解了吧。我们都曾经在这种环境下做过事，也认识某些主管，他们在这些方面很在行。上述这些能力至今仍然是常见的对主管的期望。这些老式的能力并没有错，只是它们还不够，或者说，有时候这些能力并不相干，毫无意义。

新能力（The New Competencies）

新能力有着很不同的性质。它们根据的是在“人与组织”问题上很不相同的前提、假设和信念。熟悉戴明的“渊博知识系统”（System of Profound Knowledge）的人，会认出下述的方法就是我对它的解释和推演，我称之为“新能力”，也是我对戴明伟大管理遗泽致以的最深的敬意及感激（参考戴明，1994）。

契罗基族的智慧与能力

根据契罗基（Cherokee）族的民俗，要成功有一帖古方：

- 清楚的目的：你必须了解你的意图，并持之以恒地追求之。
- 熟练的手段：你必须有好方法，并能有技能地加以应用。
- 肯定：你的任务必须正当、能整合。它必须不与基本价值观冲突，它也需要族人及你内心的支持。

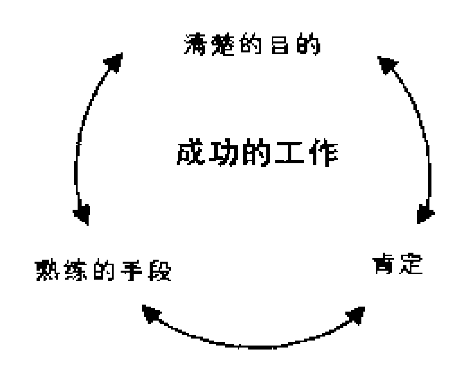


图 2－1　契罗基族的智慧（取材于迪阿尼·依瓦荷（Dhyani Ywahoo）著的《我们祖先的声音：来自智慧之火的契罗基教诲》（*Voice of Our Ancestors: Cherokee Teachings from the Wisdom fire*. Boston: Shambhala，1987.）

这些在远古时为新领导能力，今天它们依旧如此。我们的“新”识见，能帮助我们对这些成功之基本要素有新发现，并能有更深入的了解。

新领导能力

1. 能以系统来思考并知道如何领导系统。
2. 能了解在计划与解决问题等工作上的变异。
3. 能了解我们如何学习、发展和改善，并能领导真正的学习与改善。
4. 能了解人们以及他们为何如此做。
5. 能了解系统、变异、学习和人类行为之间的相依和互动。并能知道某一部分如何影响其它部分。
6. 能给组织以愿景、意义、方向和焦点。

能力 1：能以系统来思考，并知道如何领导系统

我们惯于用组织结构、指挥链、谁向谁报告，来思考系统。（参考图 1-1）

戴明教我们看出凡事都是系统（systems），如图 2-2。

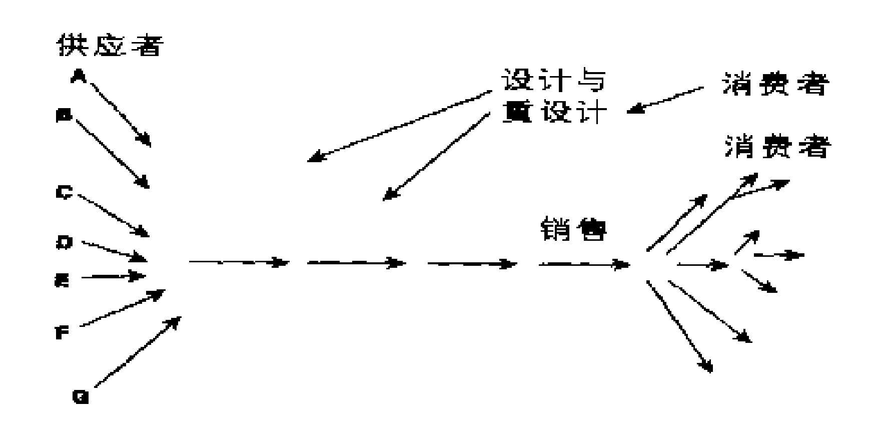


图 2-2 戴明的系统观

什么是系统?

下述为一系统具备的某些特性：[1]

1. 系统是一个由许多部分组成的整体（例如一辆小轿车）。
2. 成系统的单元都有一个确切的目的（例如轿车的目的是提

供个人交通之用)。

3. 系统的每一部分都会对系统的目的有所贡献。不过，任何部分本身并无法达到该目的（例如汽车引擎本身无法载人、用作个人交通工具)。
4. 每一部分各有其本身的目的,不过它在影响整体系统时,靠的是其它部分的合作。系统的各部分之间是相互依赖的。
5. 我们可以从某一部分如何配合成系统，来了解该部分；我们无法由确认出每一部分，或由尚未组成系统的所有部分之集合，来了解该系统。
6. 观看部分之间的互动，或许能协助我们了解此系统如何运作。不过要了解为何会有此系统，我们必须求之于系统之外，通常要观看人类事件和较大的系统。(为何在某些国家车辆是靠左行，而某些则靠右行走?)
7. 为了了解系统，我们必须了解其目的、其互动和其相互依赖。你把系统拆开来看，它就丧失其基本特性。分析工作牵涉到观看部分，而综合工作牵涉到观看整体。
8. 我们观看一个组织时，是在观看一个复杂的社会系统，而它又是一个技术系统。
   - 组织有其利益、目的、和相依互动的部分。
   - 组织是在更大系统之内的一个互动、相依的部分（例如企业、产业、经济共同体、国家、世界)。
   - 组织内部为互动、相依的各部分（例如部门、事业部、团队及个人）之集合。其中每一部分都有其利益所在和目的，它们可能以有利或不利之方式来影响组织达到其目的的能力（图 2－3)。
   - 组织除了有技术与机械之互动外，更有由社会互动——关系、团队合作、协作、合作、社区等——所造成的复杂体。

每一种当前的情况都是各种不同的因素、力量、事件等互助

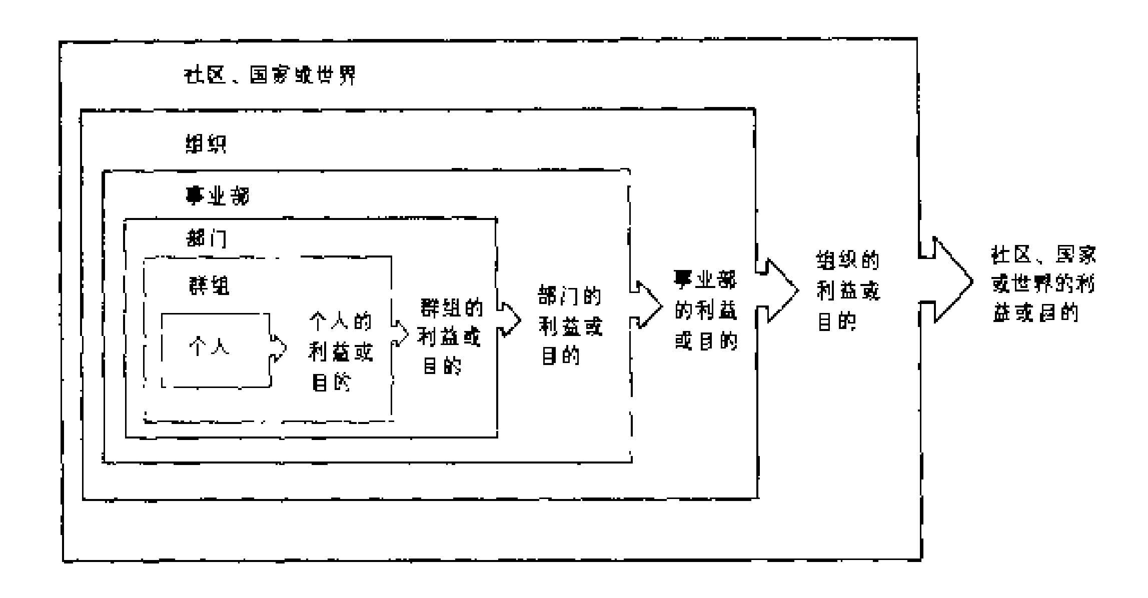


图 2－3　系统内的系统

和相依的最终结果，如图 2－4 所示。

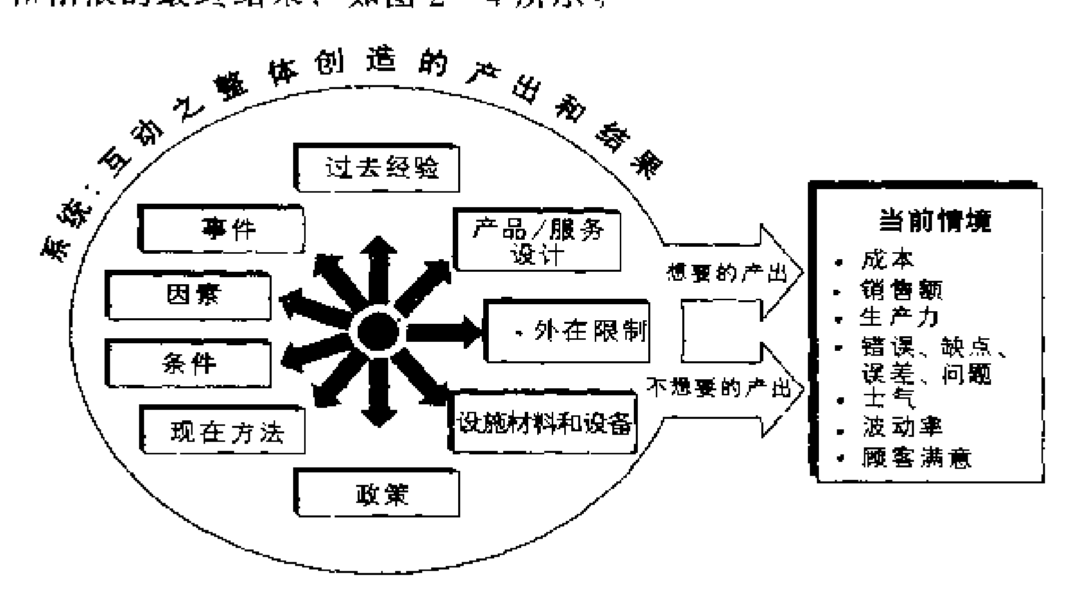


图 2－4　系统是一个互动的整体

正如我们说过的，系统为各种不同力量和因素的动态互动所组成，而它又造成有点儿复杂的情境。所以如果你要了解你当今所处的情境（不管它是否你想要的），你都得了解你的系统。

系统的目的和系统之概念密不可分。没有界定出目的，你就不能决定系统的运作是否不错、或不良、或根本无作用。没有

清楚的目的，你就不知道如何改善、或重新来设计系统。

没有恒久而一定的目的，就会造成系统长期的功能失灵。对于转换了的系统焦点，要想有弹性的反应，就必须有次系统来计划此种转换，并确保反应上的弹性。

系统是你借以达到结果的方法。如果未能达到你所要的结果，就是由于方法或系统不当所造成的。

如果你不特意去注意系统，就会把注意焦点放在人们身上。我们都是这样被训练出来的。不想了解或改善系统，却想通过训示人们或激励人们来达到更好的结果。我们不了解系统时，就会误以为改善人们就等同于改善系统。

人们与组织系统并不相同。人们在系统内工作，不过系统早在大多数人被雇用来工作之前就有了，而且它还会在现在的雇员离开后继续存在。要改善系统，必须要协作、有妥善的规划，通常要由顶层人员所领导的跨部门的努力才行。系统改变了之后，人们也要改变他们所做的事。然而，只改变人们所做的事，并不必然会改变系统。

应用系统思考

把系统抽象地加以思考，就容易迷失在奇思怪想中。然而，系统思考的实用价值是极有威力的。试考虑下述说法：

> 成本失去控制了！你们全体都要给我找出方法来降低成本！先从所有原材料着手，都买些更便宜的，再缩减差旅费！
>
> 这件重新加以成型就得花钱！我才不管这会不会使装配人员更好做事和更少产生破损！反正免谈！
>
> 为了使本季最后四周的业务有所改善，我拿出一台36英寸电视机当奖品，给业绩能超过其配额25%的人。

系统思考法可以协助我们，避免对复杂问题提出过分简化的解释和解决方法。在这喧嚣而到处耍花招（人云亦云）的时代，

我的系统不作假

因为不景气，某一纸类市场疲软。纸公司总部向厂长说，这类产品的库存太高了，因此生产机器必须放慢下来。厂长想抗议也无效，因为总公司很霸道，只对他说："听命令办事。"

厂长倒是知道机器在开得太快时，次品会增多，报废也就跟着增多（行话是说"砸了"）。而这台机器本来就开得太快了。

过去在生意大好的时候，需求大，厂长接到的命令是："机器加速！"厂长要想抗议也没用。这次厂长也照命令行事，把机器放慢下来，结果次品减少，生产力反而增加，产出量变多了，却卖不出去，堆在库房内。结果，厂长因抗命而被革了职！

上述以悲剧收场的结果，就是由于总部的主管对系统无知所造成的。

我们大多用"呼口号"和"找罪犯"的方式来做事，而不是从系统上找出事件发生的原因并做出解释。我们除了要了解系统外，更必须把系统思考变成直觉与习惯，可以随时应用自如。

"成本失去控制了！"果真如此吗？你怎么知道的？我们在谈到第二项能力时，会处理指标（例如成本）如何会变动的议题。由于我们现在探讨的是第一项能力"系统思考"，所以就把成本视为一个系统来考虑。

成本为一系列因素及互动、相依事件的结果。如果成本果真"失去控制"，那么表示在上述系统中，至少有一个因素、互动或事件是"失去控制"了。而要确定出它，必须要有数据支持。然而，上述的当事人不但不假此图，反而急着找解决办法（"开始买比较便宜的原材料，并缩减差旅费！"），忘了先看看是否真有问题。如果有，也要先找出其原因。也许，问题就出在生产线现在所用的是质劣价廉的材料上，以致造成停机、产品有缺陷、要重修和延迟。所以，购买更便宜的东西，反而会使事态更恶化。

上述引言的第二段（"这件重新加以成型就得花钱！……"）

也显示出缺乏系统思考。由于“重新加以成型要花钱”，这点子就被拒绝了，却忘了如果做了就会使装配作业更容易，从而破损东西更少。然而，当事人只管他/她们所负责部门的预算，根本不管装配作业是否更容易、东西更少破损。公司的奖赏制度，奖励主管使他们负责部分的系统最佳化，促使主管们只顾目的，根本不管它对系统造成更大的损害。

上述引言第三段，即销售主管提出一项奖品（免费36英寸电视）来鼓励业务人员超额完成该季的配额。这种想法有什么问题呢？它假设：

- 每季的配额制为一种可以增加销售的有效方法。
- 每季的配额是达得到的。
- 销售人员有必需的信息、知识和资源来增进业绩。
- 销售人员后继无力，或有意无意地在保留一定的实力。
- 要他们全力以赴，必须威胁或利诱才行。
- 要销售人员全力以赴，必须提供某种物质上的诱因。
- 这些物质诱因（如36英寸电视）是有效的。
- 本月强力拉抬业绩的做法，对下月的业绩不会有不良的后果（影响）。
- 销售配额所要推销的产品是顾客所需要的。
- 销售配额不会损及与顾客之间的长期关系。

上例的销售主管，不把销售和业务人员当成一个内部有能力的系统，而只是有待操纵、控制的人们而已。如果主管们学会把销售看成一个系统，他们就会想法改善系统，以取得更佳的成果，而不是只会靠赏罚制来“激励”人们。我们在第3章会更深入地探讨系统思考法。

能力2：能了解在计划工作与解决问题上的变异

某以色列空军心理学家听到一项报告，说某飞行教练对待学员很严格：很少表扬，多公开斥责、大声叫骂，出言不逊。该心

理学家据此发展出一套“更客气、更温柔”飞行教官教学方案（Kahneman and Tverski，1973，McKean，1985）。



心理学家第一次与飞行教官见面，教官对他说：“客气温柔”并不管用，通常他一表扬学员，成绩反而会退步。然而，斥骂后往往会有所改善。

心理学家又碰到第二位教官，也是这么说，而他实在很难相信这种事。于是他就决定进行实地观察，自己亲眼去看看表扬和斥责对学员的表现有何影响。

结果大出心理学家的意外，令他大感震惊。学员的表现真的是在斥责后更好，而在表扬后更为不好。教官果真说得不错。根据学员的成绩，他不再鼓吹采用更多“正向强化”（爱的教育），或要求教官避免采用严厉方式来斥骂。

该心理学家放弃此专题，之后又调了职。然而，此研究的结果一直令他不安，所以即使未续作方案，他仍放不下它。下年度他做了数项研究，而在其中他学会了某些事情，使他再次审查教官采取斥骂的教育问题。

该心理学家学了变异（variation）概念。请回想图 2－4，系统是一个互动的整体。学习开飞机是由各种互动的情况、因素和事件所交织而成的结果。这些因素并非稳定不变。每个因素每天都有变化，而飞机（每架均是由零部件组成的系统）也都会有变异，学员也各不相同。因此，学生的绩效是由无数因素（谁也不能完全知道）交错而成的，上述的结果就是变异。

该心理学家有了这一新知识和新视野后，就把学员的成绩、及飞行教官的干预对绩效的影响，再检查一次。然后又放在新视野中加以解释，所得的结论竟然完全不同了：飞行教练的斥骂，并不会改善学员的绩效，而对学员的表扬，也不会使其绩效变糟。

这些作用都属于共同因变异（common cause variation）。

戴明博士教给我们，变异可分为两种。一种是共同因变异，是系统内本身就有，也是诸多因素影响的结果，其中许多因素我们永远不得而知。我们每天碰到的变异问题，诸如缺点、事故、误差、浪费、报废和重做等等——都是系统内建的共同因变异。戴明称另一种变异为特殊因变异（special cause variation），它是由可知的影响因素所造成的独特事件。

组织内大多数的变异为系统内建的共同因变异。不过主管们对它们的反应倒经常是错误的，即凡事都采取归罪某人（特殊因所造成）的方法。上述的飞行教官就是这样。他们把"绩优天（good days）"和"绩劣天（bad days）"都看成由驾驶员所造成，而不是由系统内建、可变异的能力造成的。

看看图 2－5 并试问："哪些时候飞行教官可能表扬学员？"也许在第 2，4，8 或 12 天。而哪些天教官会斥责学员呢？也许在 6，9，13，15 天等。在一个由共同因所主导的系统中，如果绩效已很高了，下一次更大的可能是会变差点儿。同样的，如果绩效已很低了，不太可能再保持那么低。这些都是变异的本质，与权威人士的干预无关。

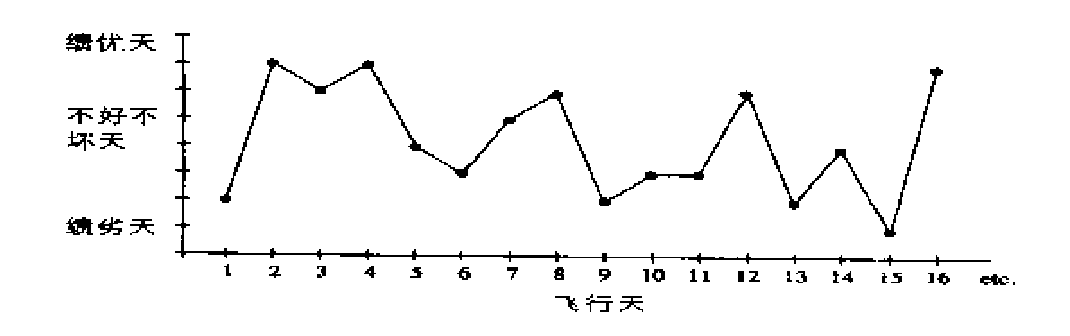


图 2－5　某驾驶员的绩效变异

主管在不知道系统内建有变异，而只有知识假相（illusion）时，他们的"作为"就会演变成近似迷信。假设在飞行绩效不良之后，教官要求学员吻一吻机身，这样，学员第二天的绩效可能

共同因与特殊因

你在读这段文章时，有无数的小小分神因素会影响你的注意力：背景噪音或活动、你的心境或健康情形、你阅读时的物质条件等等。所有这些因素作用的效果，就是你的集中能力的变异，它们都是内在于"系统"中的，它们有一个平均水平和可预测的范围——如果你的注意力的确能加以衡量的话。现在假设你的邻居的树遭了雷击、雷声震耳欲聋，或小孩哭着向你跑来，或有人按你的门铃。或者假设所有这些一起发生，那么这些分心事是在系统外的。它们独特而可确知，都属特殊因，而先前那些读书注意力因素则为共同因。

会怎样呢？他会改善，虽然这不是因为昨天吻了机身，而是由变异的因素所造成的。现在，飞行教练都不会在学员的绩效不佳后要求学员吻机身，因为这样太迷信了，而采取加以责骂的方式，大家不致以为教官迷信。

主管应如何回应问题呢？这要看问题是来自共同因变异还是特殊因变异。主管不能谨慎地取得数据，并进行技术性解析，就无法知道他或她所处理的属于哪种变异。如果问题起因为共同因变异（大多数属此类），那么要排除问题，就牵涉到改变系统、过程、或工作方法。如果问题是由特殊因变异造成的，那么主管要善于用数据来找出问题的肇因，并在源头处来消除该问题。

主管不了解变异，或者更糟，不承认变异存在，就会造成一些严重的慢性问题：

- 主管在无趋势处看出趋势。（"成本失去控制了！"）
- 主管在有趋势时却看不出来。（"我们存货上有问题，不过这并非不正常。"）
- 主管把问题的原因，归给问题发生时附近的个人，即使该

员工对该事件无力控制。（“最近山洪瞬间爆发，所以我们把气象人员解雇了！”）

- 主管给个人绩效有改进者奖励，可是实际上并不是由于当事者对绩效的控制，而只是运气较佳。（“这奖颁给本校护士，因为去年本校没有发生麻疹病例。”）
- 由于主管不了解过去绩效，因而无法预测未来绩效。
- 主管不了解当前的系统，其脆弱性、其能力、或究竟系统是否需要改善或更换。

为何人们会抗拒在计划和解决问题上运用数据？

我们在第 6 章对此会有更深入的讨论，下述为我对此两难的理论性解释：

- 一般的数学及统计教学法，让学生不是觉得无聊死了，就是被吓死了。等到人们成为主管时，他们与统计学不相往来已久。
- 企业传统上的统计运用，多以财务衡量为主（当然，在体育广播业中，就只好谈些运动员的统计数字，否则还有什么好谈的！）
- 对高层主管及领导者而言，其它非财务的统计数字都被视为不相关的。系统、过程、其它重要指标中显示的变异等，被视为次要的，可由低一级的主管负责。对高层主管而言，这些数据可忽略。
- 为了避免与统计工作有任何瓜葛，人们往往使用嘲讽的防御心理。例如美国有句俗语为“世界上多的是谎言、可恶的谎言，统计也算在内”（There are lies, damned lies, and statistics）。（我觉得奇怪的是，竟然没人说：“世界上多的是谎言、可恶的谎言，年度预算也是！”因为我认为这句话可能较为真实。）
- 主管并不要求数据。只有在上级及高层主管开始问些只有

在没有数据的地方，个人主见横行

如果世界是合逻辑的地方，我们就可期望肯定（assertive-ness）与客观真理相关。

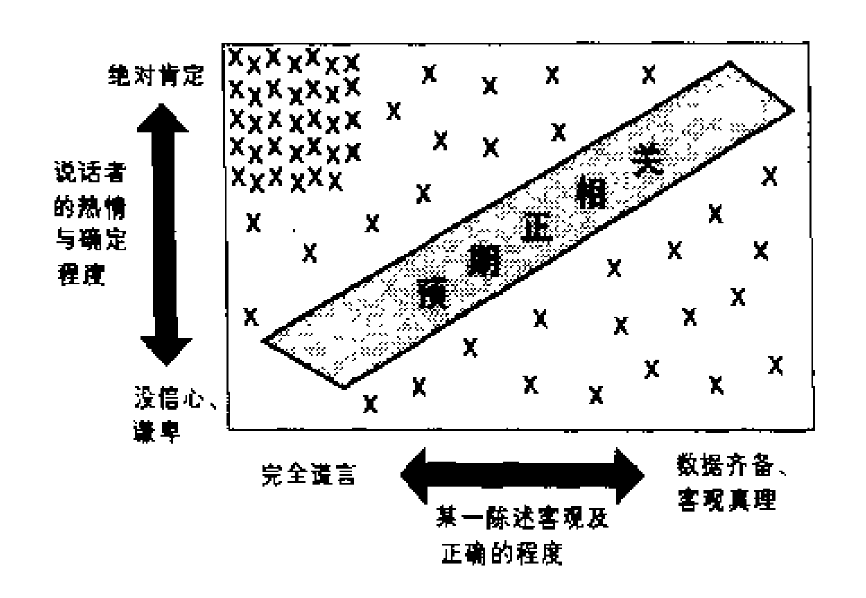


图2-6　肯定与真理

图中阴影部分代表理想而又有逻辑关系。“X”处为我们在每天生活中共同观察到的。

一般的论述通常会假“理性”之名来表现。然而，数据，特别是显示变异的数据为理性所必须的。如果没有数据，就只有任由个人主见横行，这样，谁拥有权力，谁就当道。如此最终相关联的很可能是肯定与强权，而非肯定与客观真理。主管也可能为了保有权势的假相，而抗拒以统计思考法来看待工作。

凭借数据才能回答的问题时，数据才会成为管理世界的语言。当然，这有赖于主管能了解并善用数据。

- 最常见的情形是数据充斥，却毫无用处而受人忽视（毫无用武之地），或者是即使有用，也受到忽视。许多公司，

像福特汽车公司和通用汽车公司，对衡量数据系统都做过大整顿，把报告项目删除90%左右，并把有用的合并，只留下少数重要的。要做到这种地步，需要具备系统及统计思考上的知识。

能力3：了解我们如何学习、发展和改善；领导真正的学习与改善

个人、组织和社区的终生学习与改善，已不再是可有可无了。试考虑下述观点（此观念承蒙马尔科姆·诺尔斯老师（Malcolm Knowles）启蒙）。

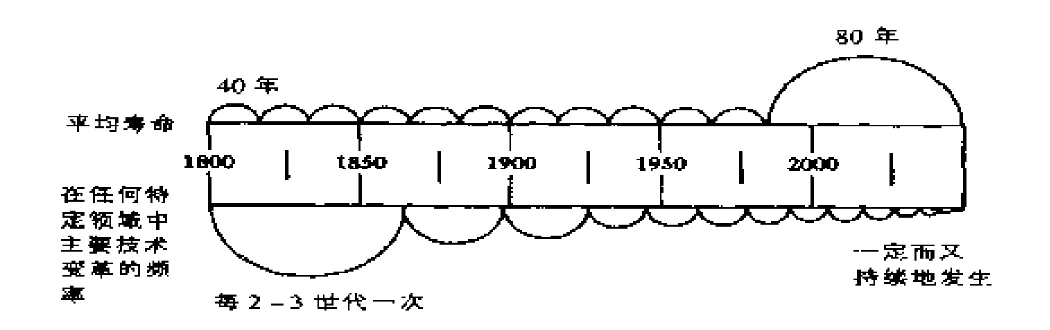


图2－7 两同步现象

如图2－7所示，在整个历史过程中，有两种趋势与学习相关。其一为人的平均寿命增加，另一为在技术、经济、社会、政治上的变革频率更快。人添寿而世事变化更频繁。它有下述涵义：

- 教育不再只是年轻时学习，成年后运用了。学习必须成为终生的要求。
- 教育不再是一套课程沿用数代。在我们有生之年，课程在持续地变化。
- 学校必须引导学生。教育（educate）的拉丁语原意为引导

(lead)。学校必须引导学生能学会如何学习。而这与授课并不相同。

- 我们的组织与社区（共同体）必须成为终生学习的中心。我们对于“在职学习”这一概念，必须给予根本而激进的再思考。
- 没有继续学习系统的组织注定要落伍。



学习如何发生：理论与应用

下述为两位著名统计学家的引言。它们看来彼此矛盾，不过两人说的是同一件事：

“所有的理论都是错的，不过有的有用。”——乔治·博克斯(George Box)博士。

“所有的理论在某一世界（in some world）都对。”——戴明博士。

他们两人都强调，理论的证明在于成功的应用。理论本身不能自证。“成本失控”为一理论，它本身没意义，除非用一项应用加以检验，即，用成本数据来证实它是否真的失控了。

理论？假设？臆想？猜想？

这些都是需要证明或至少要改进的陈述或意见。

食谱为一种理论烹饪法，表示如果你依照其方法烹饪，就可以做出想要的佳肴。要知道食谱是否对，只有一种方法，就是用它烹饪看看。然后你可以改善食谱，并可测试该理论。一张查核表也是一套理论。该理论是假设如果你完成所有项目，你就错不了。如果事情不顺，我们就知道了该查核表必须改善。同样的，年度计划或年度预算也都是一套理论。

理论本身不能教给我们什么。应用本身也不能教给我们什么。学习乃是此两者动态互动的结果。

图 2－8 说明基本的学习动力学。

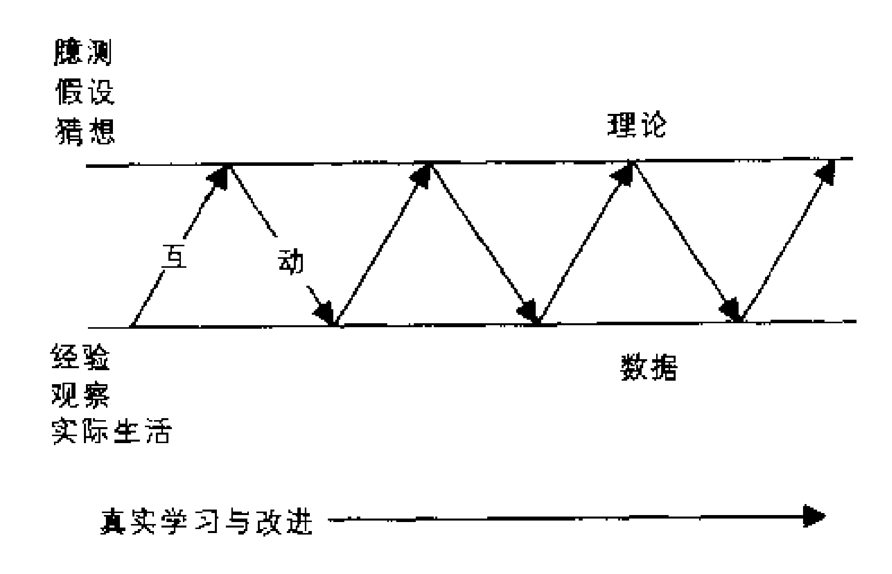


图 2－8 理论与应用

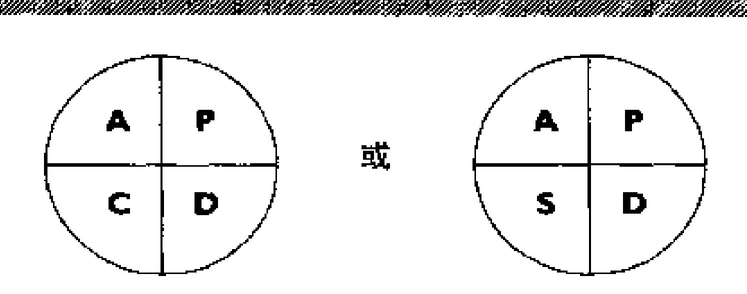
我们心中或许相信下述见解为真：

- 成本失控！
- 表扬飞行学生，会对其绩效有所不利。
- 如果有奖金，人们会更卖力地工作。
- 如果我们上电视作广告，能请一位名人以超音速来作介绍，一定有助于销售。
- 我们一定要教师们负起教导的责任。

这些都是假说。所有的管理学格言都属假说。假说的性质是，它除非用数据加以证实，否则没用。要应用数据或其它可观察的测试，我们必须先界定我们要追求的是什么。如果我们能以可运作的方式来界定我们的臆想，就可用数据来肯定或推翻我们的假设。譬如说：究竟“失控”的真正意义是什么？而“成本失控”中的“成本”究竟指什么？

将意见肯定为事实，就容易多了。假装我们的肯定是客观事实之反映，的确方便得很。然而，如果我们想了解真相，并知道必须做哪些事才能改善该情况，我们就必须用数据来检验该信念。如果不这么做，就无法确认出慢性问题的原因，并加以去除。这样，我们顶多只能对于自己的病暂时服用“止痛剂”。主管必须把自己看成引导学习的实验家，而不是施加控制的独裁者。戴明博士在教给日本的方法中，有一项强调主管为实验家兼学习循环的领导者。它就是 PDSA 循环。

戴明开发出的 PDSA 循环，为一永无休止的学习与改善循环，它根据的是其导师沃尔特·休哈特所创的方法论。戴明在 1950 年教日本人时称它为“休哈特循环”，而日本人称它为“戴明轮”（the Deming Wheel）。



戴明认为 PDCA 中的“check”有“限制”之意，所以他喜欢用研究（study）。日本人数十年来称它为 PDCA。对 PDCA 的应用以及对 PDSA 的精神实质的掌握，全世界仍以日本最地道、最能广泛发扬、应用。不过，本书尊重戴明博士本意，采用 PDSA。

由图 2－9 和 2－10 可以更明白地了解，PDSA 和真学习的性质之间的关系。

PDSA 循环可以用来测试，由长期目标（五年计划、远景和价值观）、或短期循环（如每周职员会议）所带来的变革。PDSA 可应用于任何重复发生的活动，如年度计划过程或每日规律地发生的过程——出账单、进订单、材料搬运等。我们不能保证一切

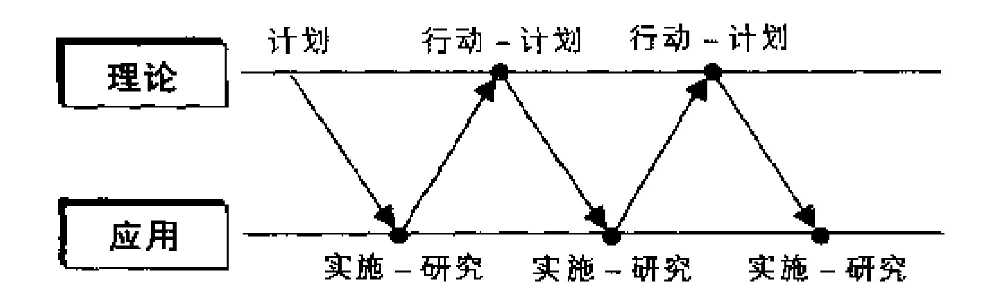


图 2－9　学习与 PDSA

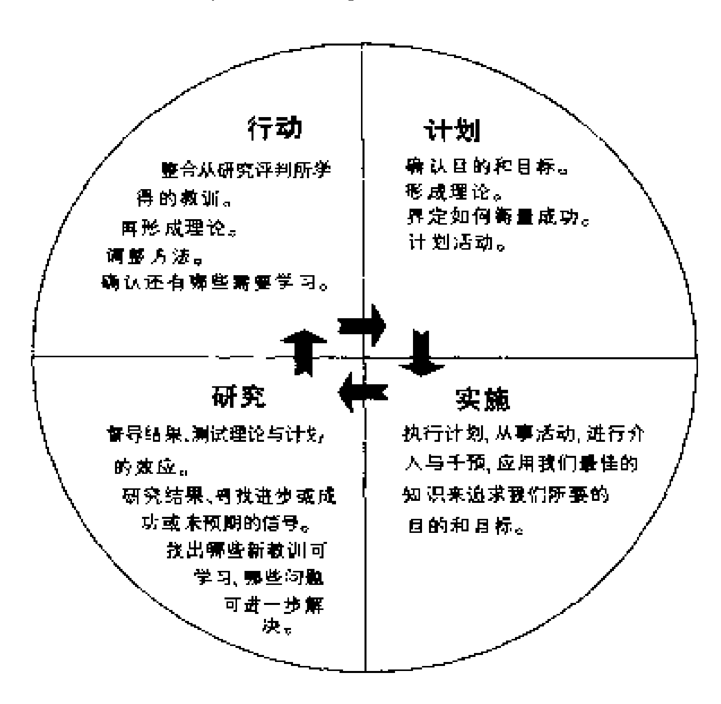


图 2－10　学习与改善的持续循环

都不会出错，不过，PDSA 使我们在工作时，可以找出哪儿有问题并加以解决，还使我们可以从错误中学习。

并非所有学习者的学习方式都一样

近年来，有关人们具备不同的学习方式的著作极多。我们传统的教室，乃是根据下述未明说的前提而设的："所有学生的学习方式都完全一样"。200 年前，需要学的东西不多，数年内就可以结业，这样或许说得通，不过，现在的情形则是"学会如何学

习"很重要,学生必须学会他或她如何来学习才最好,也要确定他或她的学习需求在该学习环境中是否获得满足。老师必须扩充其教学方法,超越其以前受教育时所学的、或是对自己最有利的学习方法,以接纳各种不同类型的学习者。读者可参考唐纳·马科瓦(Dawna Markova)和安妮·鲍威尔(Anne Powell)两人所著的《你的孩子多聪明》(*How Your Child is Smart*),来了解不同的学习方式。

根据许多学习方式理论,我们可以把人们区分为三种型态:视觉型(visual)、语言型(auditory)和动作参与型(kinesthetic)。它们的传统定义为:

- 视觉型
  ——视觉型学习者先通过观看及读和写来学习
  ——书写很重要
  ——学生以图、表和图画来表达自己
- 语言型
  ——语言型学习者先通过听与会话来学习
  ——口语很重要
  ——学生通过讨论、会话和声音来表达自己
- 动作参与型
  ——动作参与型先从做中学习,即在体验与活动中学习
  ——物件、行动和感觉很重要
  ——学生通过动作、姿态和接触来表达自己

马科瓦在《开放心灵》(*The Open Mind*, 1996)一书中,提出一种了解学习者及他们如何学习的思路——其中有一重要的洞察力是:所有这三种知觉通道(视觉、语言和动作)对于每人的学习过程都是根本的。它们是三型脑波的触动者,与三种不同的心智功能相对应。根据此思路,三种知觉通道合起来,可作用出六种可能的个人思考模式:AKV(注:表示以"语言"A为主,"动作及视觉"KV为辅,其余类推),AVK,VKA,VAK,KAV和KVA。

一位学习者的模式,是当事人最适意的,以及最能接受并处

理视觉、语言、动作信息的顺序。某一模式的人表示他或她对上述第一字母所代表的通道最适意，不过也要有第二、三字母代表的通道之输入，学习才会有效。

听觉型的人可能通过讲话方式来学习最适意，不过在学习过程中，如能有东西看和动手做，那么该信息会令他难以忘记。同样的，动作参与型的学习者，一有跟老师动手做或模拟的机会，学习的能量水平就会很高，譬如说，要是接下来能通过读或讨论来加强，学习的效果会更好。

一般训练计划所根据的前提是“我们学习的方式都一样”。训练师应了解：我们所有感官在训练过程中都用上了，学习才会最有效、持久而又可加以应用。惟有提供多样学习选择，才可能符合更多受训者的需求。

我对学习过程有一些评语：

- 强调的重点为学习本身与如何学习，而不是老师及教法。
- 有些“教”无法达到“学”的效果。没有老师及教导，也会有学习，这既可能而且并不罕见。
- 我认为古格言：“学生未学好，老师未教好”不真实或没用。我比较喜欢说：“学习者没学好，表示系统尚未适宜。”

“了解我们如何学习、发展和改善”的应用

领导者不了解我们如何学习、发展和改善，就会为自己及组织创造许多脆弱的东西：

- 不了解改变与改善之间的不同，主管会进行和允许别人进行干预，以致造成有进步的幻象，并创造一种暂时的乐观景象，其实并没有真正改善。
- 领导者多思而不行，或更多的情形为有勇无谋（思想）。
- 问题仍未能解决。它们最多只是失踪一阵子，旋即复出。人们不知道为何问题不见了，或为何再出现。
- 不知道如何学习的组织，就不知道如何来改善、如何来

改善学习、或如何来改善以促进改善。

- 组织成为时尚（当下管理套餐所时兴的）的牺牲品。人们对此见怪不怪，知道这一波会被下一波取代。因此，没什么好认真的。

能力 4：了解人们，及为何他们的行为会这样

美国人喜欢被看成对人很体贴。许多主管自诩："员工是我们最大的资产。"我们常谈人道主义的老调。可是详细检验我们的前提、反应方式、各种关系之处理方式和领导者的行为，却不是这么回事。

为何人们会那样做？

在很大程度上，人们的行为方式与我们期望他们如何做是一致的。道格拉斯·麦格雷戈在其作为管理思想路标的《企业的人性面》（*The Human Side of Enterprise*，1985）中，描述两套管理假设（注：即 X 理论和 Y 理论）及其如何影响员工的行为。后来达夫·伊登（Dov Eden）也探讨同一主题，出版了精彩的《管理上的期望作用》一书（*Pygmalion in Management*，1990）。

如果某位主管想知道人们为什么会那样做，一个好的起跑点就是由他自己审视他对别人的期望，因为这些期望很可能会自我实现。

激励

主管们如何才能激励人们？其实这是主管们办不到的。弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）在 30 年前（1966，1968）就这么认为。认为管理者能激励别人，乃是管理学上最大的自欺。激励无法从外部灌输（就像骨髓移植手术一样）。

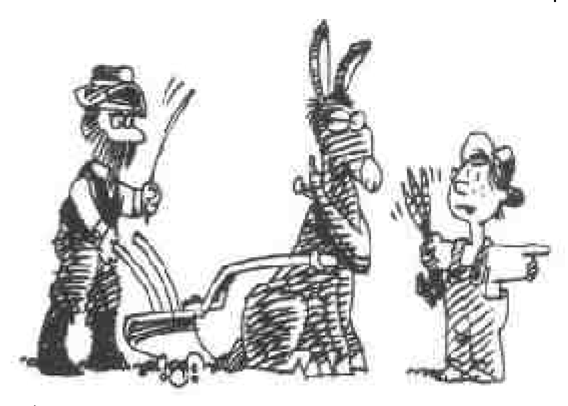
我们所有激励别人的理论，所根据的都是一则大家共同相信的神话。不过，主管倒是能打击士气（demotivate）。假设你的主管明天对你说："我们要降低成本，因此要降你薪金 50%。"这可

伟大的激励者—罗克尼（Knute Rockne）教练

罗克尼教练在半场时的讲话，不是激励了 Fighting Irish 足球队吗？他说："为 Gripper 赢场球赛吧！"很少人会追问："如果没那场精神讲话，对手 Norte Dame 队岂不赢了？"

我倒认为赢球在于赛前多年就开始的培训、调适和教练。赢球赛的是系统，而不是一场精神讲话。不过我承认，我的说法无法像电影一般引人入胜。

能会使你工作更加不力、绩效更差、士气低落。又假设你的老板反过来这么说："从明天起，给你的薪金加倍！"你会高兴吗？当然！（你会不高兴吗？当然不！）你的动机会受到激励吗？工作做得更好吗？不，你不会的。也许会有暂时性的成见效应（halo effect，以偏概全）——你因此稍微会注意一阵子、更努力一阵子、更花些功夫。不过这些就像特殊因一般，很可能在你多出的钱还没花完之前，绩效就像共同因般回到原样。试考虑一下，由于别人给了奖赏，就使你绩效更好，这含意是什么呢？它表示你原先对工作保留实力，只待别人来"买"。我们都不会自认如此吧！也不会自以为保留实力待价而沽吧！然而，我们常见的依据考绩评薪、奖金、红利等，所做所为，似乎都以为它是真的。



在阿尔菲·科恩（Alfie Kohn）的一本重要著作《用赏来罚》（*Punished by Rewards*，1993）中，作者提及莱文森（H. Levinson）的观察：在传说中的胡萝卜（注：代表赏）与鞭子（注：代表罚）之间还有只"笨驴（jackass）"。此种赏罚式激励方法，如果有任何功效（efficacy），看来也只适用于笨驴。不过主管一般对于赏罚可以激

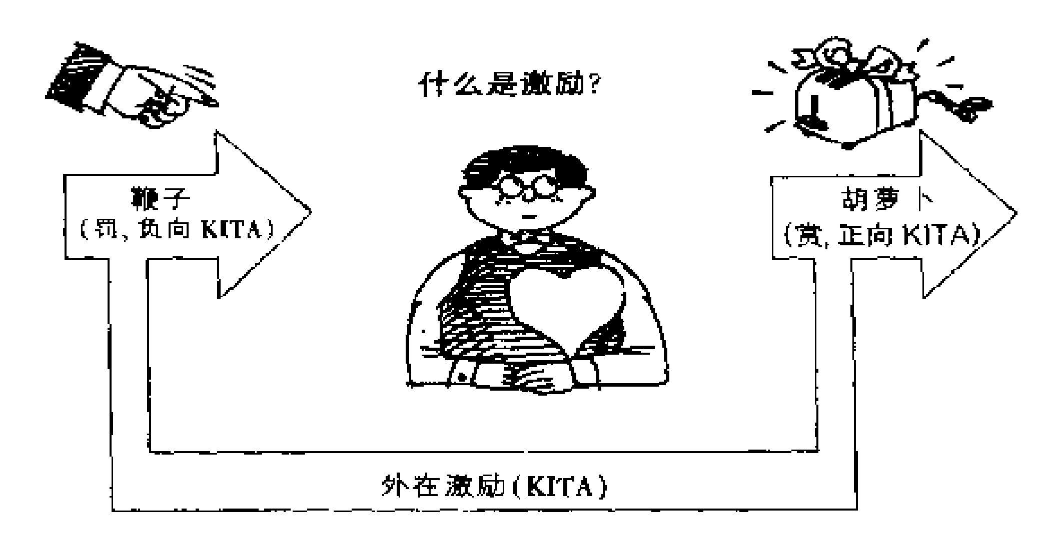


图 2-11 内在和外在激励

励人的看法，毫无疑问地加以接受。这种人生观多讽刺、多偏颇，而我们却自诩为人本主义之邦。

赫茨伯格称此为激励 KITA（注：原文为 kick - in - the - pants）。有两类 KITA：正向 KITA（赏）和负向 KITA（罚）。根据赫茨伯格和科恩的观点，不管是正向、负向 KITA，都有问题：

- 它们行不通（除了对短期、非复杂的顺从外）。
- 它们对下述关系不利：

  ——激励者与受激励者之间

  ——受激励者与其同僚之间

如图 2-12 所示，KITA 使主管与部属之关系犹如“父母--

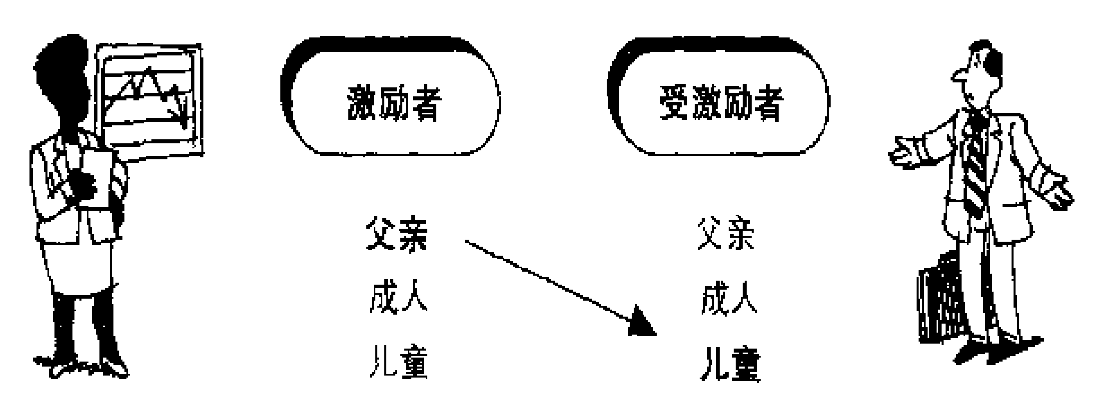


图 2-12 激励者与受激励者关系

为披萨而读书：外在激励与内在激励

吾友大卫为印第安纳波利斯人，现在极不快乐。他的女儿艾美是位小学生，极爱阅读……但披萨屋（Pizza Hut）开始介入奖赏业后，可就不同了——它送免费兑换券给学校老师，即凡读完十本书的学生，都可免费吃一客披萨。大卫的女儿也就开始只读些较薄的、或较为易读的书，或者干脆跳过较大篇幅去读，因为这样才可以拿到更多的兑换券。

同一时间，艾美班上看完书的数目增多了。以前不爱读书的人，现在也认真读起来。虽然读的都是轻薄短小的著作，不过，书总是书，总算读点东西了。可是，以前爱读书的小朋友们，现在也都换读些短小、较简要的读本。

然而，披萨屋的"阅读换披萨"活动结束了，而所有的学生，不管活动前多爱读书的小朋友，也都停止阅读课外读物了。

"我跟我太太太大意，竟让披萨屋……"大卫说："把我女儿的内在激励换成外在激励。他们把她的读书理由改了，最后再把那代用理由取消。"没有兑换券，小朋友们都觉得再也没理由读书了。

此一真实个案突显出所有奖励制的一项错误。对于按功绩给奖金制度的研究显示，奖赏对大人和小孩都无效，而在艾美的个案，甚至有害处。

很多人对此极为震惊。因为举凡奖赏、奖金、激励、功绩计划，都是用心良苦，想对做得好的人给予肯定和认可。这些怎么算是做错了呢！怎么会无效，甚至有害呢？读者不妨读读科恩的《用赏来罚》，书中有许多严格举证。（本文摘自麦迪逊大学延伸教育办的 *Small Business Forum* 1994/95 冬季号 71 页起的"Reward and incentive programs are ineffective - even harmful."——原作者注）

儿童"的关系。如果同事间会争赏，就会因内部竞争输赢而使同事之间产生敌对关系。试想，这对同事间的团队合作和配合，以及对自称为人本主义者的主管，影响有多大。

关系

要了解人，先要了解关系。领导人们就需要与人建立个人关系，每日加以培养，并要鼓舞别人也来建立、培养关系。

什么叫关系？我指的“关系”是老式的，一对一的个人关系，面对面，彼此亲切地称呼其名（不带姓）。这种关系有些特性：

- 你们会倾听彼此的故事，你会把你的故事告诉别人。
- 彼此尊敬而又懂得以别人所希望的方式表达出来。
- 彼此深知对方有哪些弱点、敏感处，而彼此又能体谅对方，避开这些弱点和敏感处。

显然，我们不可能与人人都有这种关系。然而，可能有这么一个组织，其中人人都认识而又彼此有此种关系。人人都不该不与外人有关联。我们花太多生命于工作场所，孤立而孤独地做事，而没有人际接触和互动。

大部分组织内的主管－部属关系是恩赐式、家长式的。埃里克·伯恩（Eric Berne）是人际交流分析（transactional analysis，简称 TA）的创始人。他的著作不幸地与 20 世纪 70 年代“人类潜能运动”的心理分析泡沫扯在一起。伯恩其实是把弗洛伊德的东西世俗化并大力发展。他的想法是人人有三种“自我状态”（ego states），即与别人发生关系的三定位：

- **父母**：优点是富有养育爱心及支持心；缺点是好加以判断，喜好驾驭。
- **成人**：优点是务实、合逻辑、有理性；缺点是没热情。
- **儿童**：优点是好玩、富创造力；缺点是反抗性强又爱有怨恨心。

大多数主管采取担任“父母”的角色，使别人只能担任“儿童”角色。如图 2－13 所示。有时部属自己假设为“儿童”角色，迫使主管除了担任“父母”的角色外，别无选择。这种“父母－主管”对“部属－儿童”所传达出的无声的信息，在传统家

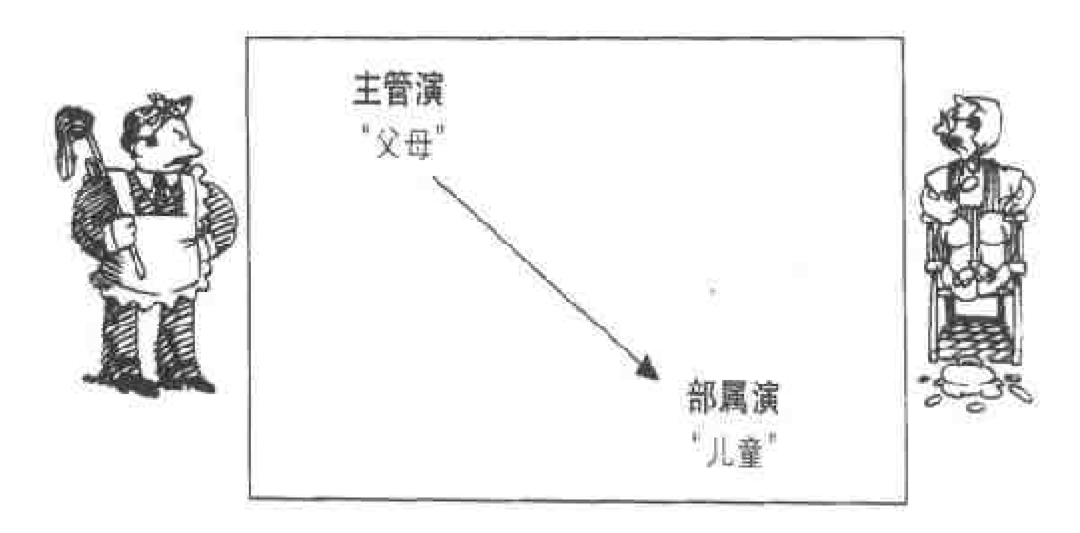


图 2-13 传统组织的主管、部属关系

	我不好	我好
你好	我不好，你好	我好，你好
你不好	我不好，你不好	我好，你不好

图 2-14 我（老板）好，你（部属）好

长式关系下是"我好，你不好"。

两人间的关系有四种可能的[illegible]

■ 我很尽力，你需要奖金制才能尽心尽力。

主管采取干预员工行为的方式，却觉得自己不受用。由于他们被预期成为一种严肃而以任务为主的人，因此在传统心理模式下，他们要恩威并施，不可对部属和颜悦色。与此形成对照的是缅因州－汤姆公司的总裁汤姆·卡佩尔（Tom Chappell），他的信念为：同事间，要彼此不仅知道对方的职称，更要能互相说说自己的生活。彼得·布洛克（P.Block）称之为“关联”。在缅因州－汤姆公司，他们不仅要创造一个企业，更要创造一个人们的共同体。然后，他们再把个人关系和共同体观念，延伸到顾客、供应商、业主的合股人、地方社区和政府。“我对本公司的看法……它不仅是一个私人企业，它与其它主体——员工、合股人、顾客、供应商、甚至地球之间都有关系。我们活在共同体内，彼此相关，所以我们有义务善待这些关系。”（1993，第16页）。卡佩尔为其个人及公司找到了系统思考的人性面。

信任

要了解人们及其关系，得先了解信任。两人要互信，需要在信任感上汇合，如图2－15所示。我相信你有能力胜任而又关心我时，我才会对你产生信任感。徒有能力或徒有关怀，都不能产生信任，而要两者兼备才行。

胜任与关怀都要有时间来展现、证实。一旦有些事使我怀疑你的能力或你对我的关心，互信就会受损，而这需要一段时间后才能重建。

如果开始时彼此不互信，就得处心积虑、千方百计地利用许多活动，来测试对方有无意愿相信其能力与关怀。你开始与有敌意的团体打交道时，要先从简单而风险低的活动着手。譬如说，双方一起学些新东西，再逐渐把合作关系用到更富挑战性的工作上，这样逐渐增加风险、增进互信。这看起来没什么了不起，然而日积月累就能有所成就。

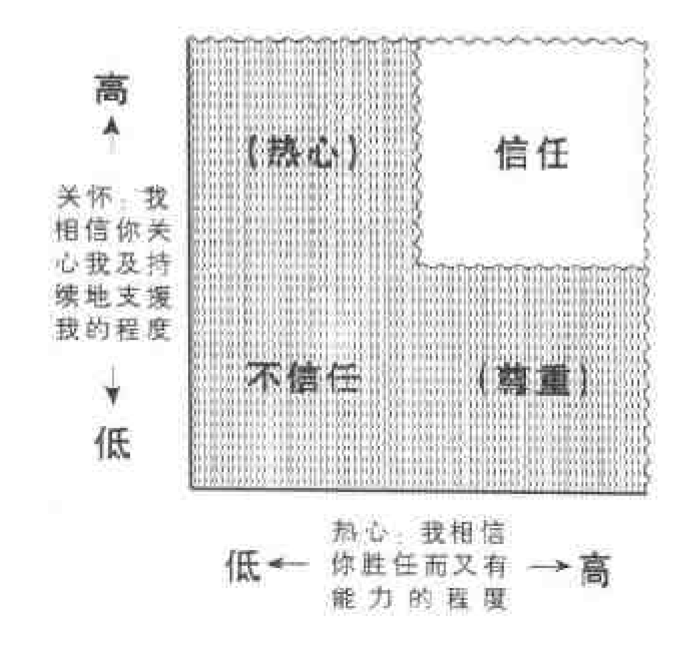


图 2－15 信任、尊重、热心

能力 5：了解系统、变异、学习和人类行为之间互动与相依；了解每一能力如何影响其它能力

本章的领导者新能力是根据戴明博士的渊博知识系统，虽然是以作者的用语来表达。图 2－16 为戴明原用语，两者意思上相同。

上文虽是对渊博知识的四部分分别进行探讨，不过我们应谨记它们是互动互依的知识系统。

要完全了解或应用渊博知识系统中某一领域，就得先了解其它三部分，并了解四大部分之间彼此如何互动。

我开始应用戴明哲学的一次经历是在麦迪逊市的威斯康星市府汽车设备营运处，它负责维修全市的公共车辆，包括警车、垃圾车、除雪车等。当时我已有些组织发展和团队合作的专业技术，我与现已故的比尔·亨特（Bill Hunter）教授共事，他曾是威斯康星大学的统计学教授，对戴明哲学也有很深入的了解。

我们初次与第一街停车场（营运处的车辆设备都放在这儿）的人开会时，问他们："你们最大的问题是什么？"他们立即异口

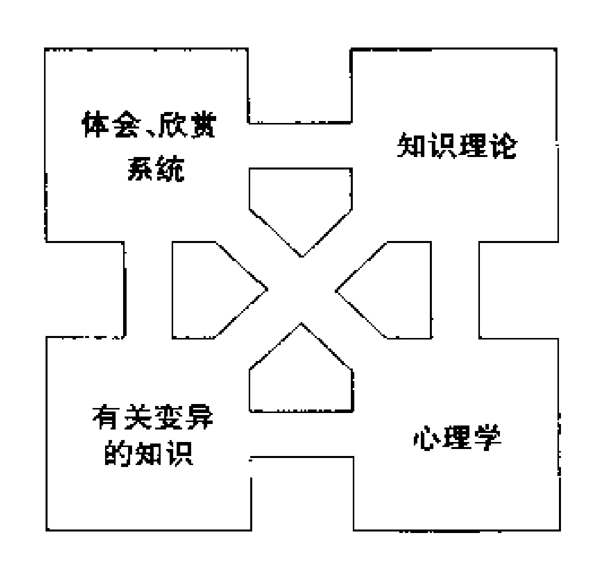


图 2-16 戴明博士的渊博知识系统

同声说："士气！"我可不想处理士气问题，因为它只是某东西的病症而已，要想处理它，通常得面对许多无用的抱怨。我获得他们的同意，把士气问题推迟解决。

他们开始做其它两个项目：顾客反馈与周期时间。背运处的直接顾客为市府内需要用车来运作的机关：警察局、园林局、街道办事处等。该处的人向顾客进行过调查、访谈，了解他们对该处的服务之感受与看法。他们确认出主要顾客的抱怨及其工作重点（哪类工作较为重要，要先处理）。该处的人们颇觉安慰，因为大体而言，顾客对他们的服务颇觉满意。

周期时间项目研究"从车坏了送修，到修好送回服务，总共花多少时间。"他们确认出送修过程所有各阶段，以及每阶段花费多少时间。然后他们设计出几个小改善方案来减低周期时间。譬如说，其中一项是针对减少等待零部件的时间。这样的改善活动进行了 6～8 周后，我在某次会议上说："现在我们谈谈士气问题。""什么士气问题？"他们问道。

原先大家提出的士气问题属于渊博知识系统的心理学部分。我的建议却是针对系统的了解，先从顾客开始，它是系统的终点和目的（此为渊博知识系统的第二部分）。研究系统与周期时间后，不可避免地要牵涉到研究周期时间组成的变异：哪些延

迟属于独特（特殊）原因，而哪些是现今系统所内建的（共同因）。此为渊博知识系统的第三部分。人们具备了系统和变异的知识，就可以把注意焦点放在系统原因的改善上。由于对顾客、系统和改善方法有了更广泛的知识，一些数十年来困扰着汽车设备营运处的人的陈年问题得到了戏剧性的改善（学习、知识和改善为渊博知识系统的第四部分）。因为这样，使得人们工作起来感到很有劲、很自豪、士气高昂，所谓的士气问题，也就跟着云消烟散。

本章前述的以色列空军飞行教官个案，就是属于渊博知识系统中互动的例子。由于教官不了解变异，他们把所有问题都归因为学生驾驶员，也因为教官不了解问题的系统性质，所以失去了真正改进驾驶员能力的机会。此种找罪犯心态的副作用，无疑地让学生产生了不必要的心理压力、焦虑、罪恶感和愤怒，从而造成师生间的紧张关系，当然也会阻止他们共同改进学习的过程。渊博知识系统部分间的互动，就如此作用下去。



不管是待解决的问题或要达到的成就，只要是重要的，都牵涉到对渊博知识系统全面的了解和应用。我们必须学习把这四大部分看成互动、相依、同步的。

在今天，问题与需求都极为复杂，我们不可能只对复杂问题提出简化了的解答，就想有所进步。渊博知识系统能让我们把这些复杂之处看得更清楚，并且更务实地来处理。奥利弗·温德尔·霍姆斯大法官（Oliver Wendell Holmes Jr.）说过如下一段话："对于复杂的这方面的简化，我觉得没什么，不过复杂性另一方面的单纯性，我倒觉得值得用生命来追求。"（Cawthon，1996）。也许霍姆斯大法官在提倡我们需要促进渊博知识的流通。

能力6：给组织以愿景、意义、方向和焦点

为了维持组织的内聚力和其系统的整合，所有组织成员都必需知道下述几个问题：

1. 我们是谁？
2. 我们做什么生意？
3. 我们不做什么生意？
4. 我们要向什么长期目标迈进？
5. 我们短期内哪些工作最重要？
6. 所有我们的关系和所作所为，是根据哪些价值观与原则？
7. 我个人的工作是什么？我的职责和运作如何配合组织的更大目的和系统？
8. 我的工作的最佳方法是什么？对我有何期望？谁对我的期望？何谓“工作做得不错”？它又由谁来加以界定？
9. 我的工作如何才能有所改善？由谁以及用什么方法改善？我会参与这些改善吗？如何参与？
10. 哪些形式的反馈可以协助我知道我做得怎样？它们的来源为何？

上述议题很少引起传统组织的注意。前六道问题攸关组织的目的和方向，一般的回答常常暧昧不清、举棋不定。组织如果缺少了目的，就成不了系统。系统的目的不清或不一致，就会造成混乱及机能失调。本书第5和6章会讨论前述六大问题。如果对前六道问题（与组织目的和方向有关）的回答不清楚、不一致，那么对后四道问题（与个人的目的和方向有关）也会不清楚、不一致。组织上的暧昧会造成个人的不知所措。本书的第4章会讨论，个人对其工作看法上的清楚和一致性。

狩野纪昭博士是日本东京理科大学的管理科学教授，是位日本质量管理名师，并与许多美国主公司主管共事过。他给我们的建议是：“美国人常是浅而疏（一寸深，一里宽），你们必须学会

惟我论：暧昧而奇妙的字 #1

唯我论相信除了你自身之外一无所有。如果你阅读本书时，相信这本书及周围所有东西都只不过是想像力所虚构的，那么你就是一位唯我主义者……你有点不正常；看医生去！

以前通用汽车公司（GM）的总裁威尔逊（E.C.Wilson）曾说过："对通用好的，对美国也会有好处。"通用公司太惟我独尊了吧！

学校中的评分等级，可能也是惟我主义一例。上学的目的是学习，可是我们却为学习造个替代指标：等级。然后误以为等级就是学生学习的正确指标，不再怀疑它的合理性。

另一例为"收视率大胜周（sweeps weeks）"：美国电视网每年两次作整周的收视调查。在调查期间所得的等级很重要，因为它会决定广告收费率。为何称它为自我陶醉呢？因为我们自以为在调查周中的收视情形与平常一样，所评的等级为真正的收视指标。

另一实例为纽约时报的畅销书《市场领导者修炼》（*the Discipline of Market Leader*）。因为书本的利益关系人知道全国哪些书店为纽约时报抽样计评的取样准则，所以他们到这些书店把书买完，即以人为方式使销售量膨胀。为何称它为惟我主义？因为我们自以为纽约时报的排行榜，乃为真正销售量的指标（以及书卖得愈多，就表示愈畅销，愈值得读）。

组织在作计划时最容易自我陶醉。主管们自称他们的顾客真满意，经营真成功，可是我们在历史中可找到不少公司达成所有的目标和标的，却仍然失败。因为这些企业所衡量的，大多为其内在的反映，而不是事实，他们在自我陶醉。

领导者必须确保他们对于成败的衡量，能够真正反映本身及组织的真实世界。真正的远见与幻像的区别就在于此。

精而深（一寸宽、一里深）。"我们必须学会精深而非疏浅。为组织定目的、方向和焦点，就是要求领导者想尽值得做的事，并对其中大多数事项加以放弃。

我现在简单地说，知道如何制定方向和焦点，乃是当今领导者根本而必须的能力，本书第4、5和6章会再谈些实用细节。不能每天给组织以方向和焦点的领导者，就是无能。

浅而疏的思考法

我曾就任某家公司，它的年度最优先项目有88项。到了年中，他们发现未完成其中任何一项，所以去掉一些，却又加上另一些——凑足88项。到了年终，他们发现并没成就一件重要的项目，就发誓明年务必把规划做得更好。他们通过脑力激荡法，从优先项目中列出80项，然后努力减少它们。不过，就像在国会里砍预算一般，每位主管都会游说自己偏好的项目，提出权衡轻重的方法和妥协的办法。他们没进行系统思考。

他们体会出他们又在重复去年的"志大才疏"式错误，就设法把它们减为少数做得到的。说来悲哀，他们所做的，是把所有优先项目分类，然后就个别分类设优先序。如此，原先80个优先项目成为约十类（每类有几个子项目）优先项目。什么都没变，变的只是其目标说明书写得不像以前那么复杂而已。我决定不管他们这种"浅而疏"的过程，只好好与他们合作一项小项目。我们在其中深入探讨，小有成就。

注解

①感谢拉塞尔·阿柯夫，上述清单多为向他学习的。

②译注：1940年著名电影片名"*Knute Rockne, All American*"。罗克尼是圣母大学（Nortre Dame）美式足球队（绰号fighting Irish）名教练，以半场时激励士气大师著名。该队有名优秀球员叫George Gripper（当时由前美国总统里根饰演）因肺炎去世，球赛中场该队输了，罗克尼来了场感人的"打气"，说道："出去为Gripper赢场球赛吧！"最后终于转败为胜，该句成为激励名言。

摘要

生命并不单纯。组织为社会网络和技术过程的复杂系统。采取过分简化的方法，对于解决复杂问题并无助益。领导者首先要学的是从不同角度来思考。

本章简述一些领导者必须具备的新能力，具备这些才能心想事成、创造成果、有所成就，使其产品及服务足以令人自豪，并创造出令人喜悦的工作环境。

我们对六大领导新能力中的“系统思考”略加说明过了，我在下章会再好好地观看系统，并从中为领导者找出些实用的结论。

第2章 活动

讨论题:

1. 你如何激励员工?

2. 你对上题的回答,与第2章所描述的有何不同?

3. A. 你最近学到了什么?(哪些新的了解或新技能?)

   B. 你如何学会它的?

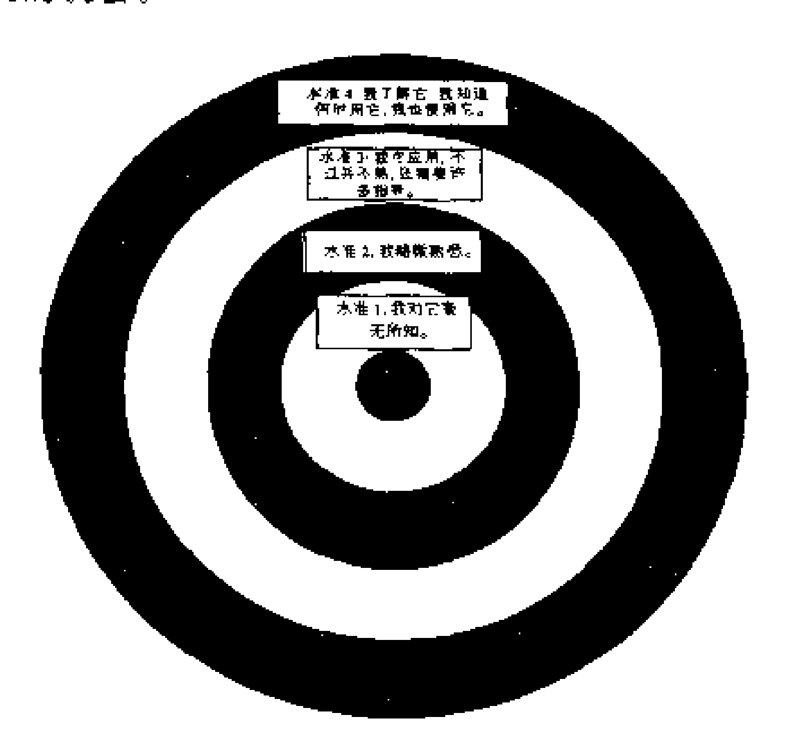
   C. 这是你典型的最佳学习方法吗?

自我评估的雷达图

- 下面为一雷达图（radar diagram），它指出本章所描述的新领导能力，它可以记录你在各种不同能力上的相对胜任程度。
- 此雷达图包括六类（18 项）能力。
- 本雷达图分为四个同心圆或四个水准，愈近圆心者表示对于能力愈无知。而水准 4 表示在功夫修炼和应用上很到家。

用法指引

- 就每一种能力，在雷达图的“轮”上，把你目前所了解的和应用水准点出来。
- 你分别把 18 项点完后，再把各点连起来，结果会成为一张变形蜘蛛网，显示出你的优点和强处及可以进一步发展的机会。



某些建议：

- 你可找个信得过的同事来画一下他或她对你的评估。
- 如果你是某个团队成员，不妨要求每一成员各作一张雷达图，把它弄在投影片上，然后再把每人的雷达图重叠起来投影，看看你们集体所自觉的强处和发展机会在哪儿。

各项能力：

A. 系统思考

1. 了解系统与诸如结构、政策之间的不同点。
2. 有看内容脉络和流程的直觉反射能力。
3. 有探索系统性肇因而非找罪犯的直觉。

B. 工作上的变异性

4. 知道变异性中特殊因与共同因的差异。
5. 知道如何回应共同因与特殊因变异。
6. 搜集种种重要数据，适当地依时间顺序作成图表。

C. 学习

7. 了解某一陈述为一种理论或意见、或为事实，并依此采取行动。
8. 知道不同的人如何以不同方式来学习。
9. PDSA
10. 提供终生学习的系统和资源。
11. 变革与改善之间的不同。

D. 心理学和人类行为

12. 对内在与外在激励和反激励等概念有所了解，并能应用。
13. 在组织内外发展各种关系和共同体。

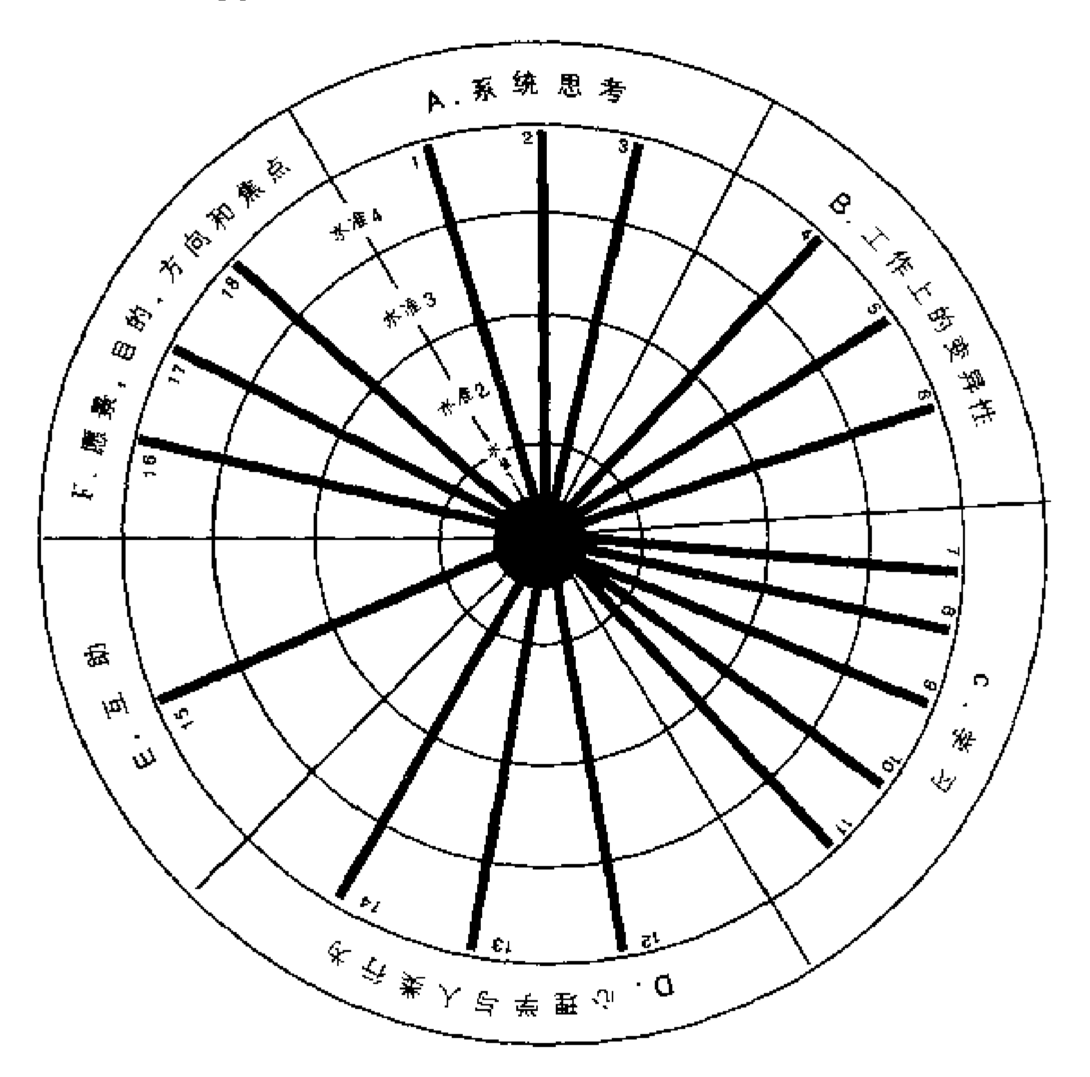
14. 形成并培养信任。

E. 互动

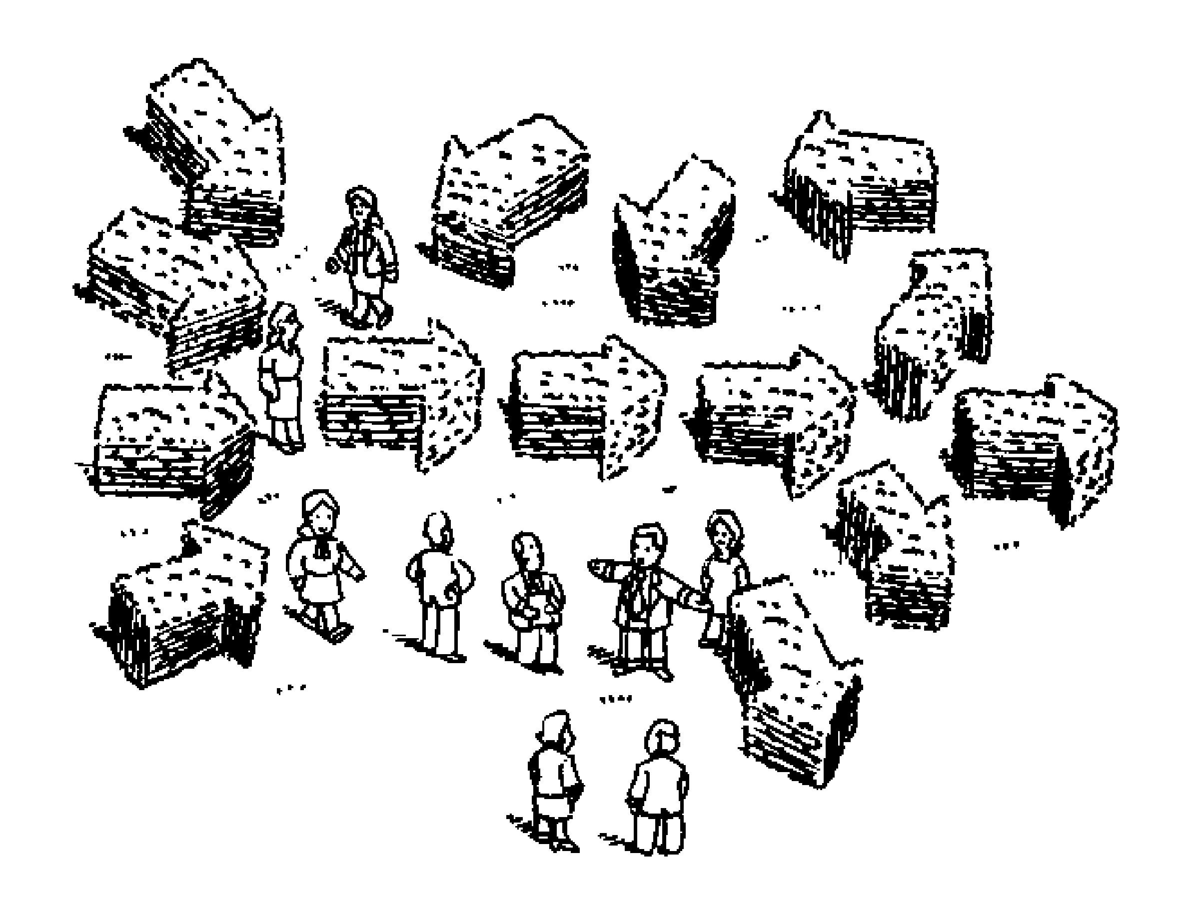
15. 能看清系统思考、变异、学习和人类行为之间的相互依赖。

F. 愿景、目的、方向和焦点

16. 从澄清目的开始。
17. 采取范围有限而深入探索的方式。
18. 对发展方向和焦点有清楚的认知，并持续地与别人沟通。



3 系统思考：21世纪领导力的核心



导言

我们上章把系统思考作为新管理能力来探索。本章要更深入地审查系统与系统思考。

我首先要给一些用语宽松的定义，以利读者了解我指的是什么。系统思考指的是以各种相依、互动、顺序来认识世界的一般反应能力或习惯。此种思考方式可以是最广泛的宏观的（如银河系统），或最小的微观的（如遗传 DNA 系统）。我们平常处理的系统，都是介于上述两极之间。

除了采用“系统”之外，我也用不同的字眼来区别不同规模的系统和系统思考。

- 系统指大规模的互动和相依。系统包含次系统或流程（如果规模够小）。究竟系统、次系统或流程之间的正确区分点为何？我也不清楚（这犹如“船，ship”要多小才算“小船，boat”）。
- 流程指一系统的组成元件。流程有自己的目的和功能，但是流程本身并无法完成系统的目的。
- 方法指流程的组成，有它自己的目的和功能，但是方法的价值只能从它与该流程中其它方法的互动才能看出来。
- 步骤指方法的组成。为一顺序中的一个事件，它会与其它步骤互动，来为该方法的目的服务。

举例说：

- 系统
  - ——宏观系统
    - —百事达公司的国际营运
    - —全世界披萨屋连锁集团
    - —区域性的披萨屋组织

——系统

—某一披萨屋餐厅

—某餐厅的厨房作业

——微观系统

—做披萨

■ 流程

——宏观流程：做某一特定披萨

——流程：做披萨面团

——微观流程：滚揉披萨面团

■ 方法

——把披萨面团放进机器辗滚

——用手滚平它

——让它在空中旋转

■ 步骤

——在滚平前往披萨面团上面加玉米食品

SIPOC 模式

上述系统、流程、方法和步骤共同为 SIPOC 模式。SIPOC 模式（图 3－1）为戴明博士系统观（参考图 1－2 和 2－2）的另一版本。

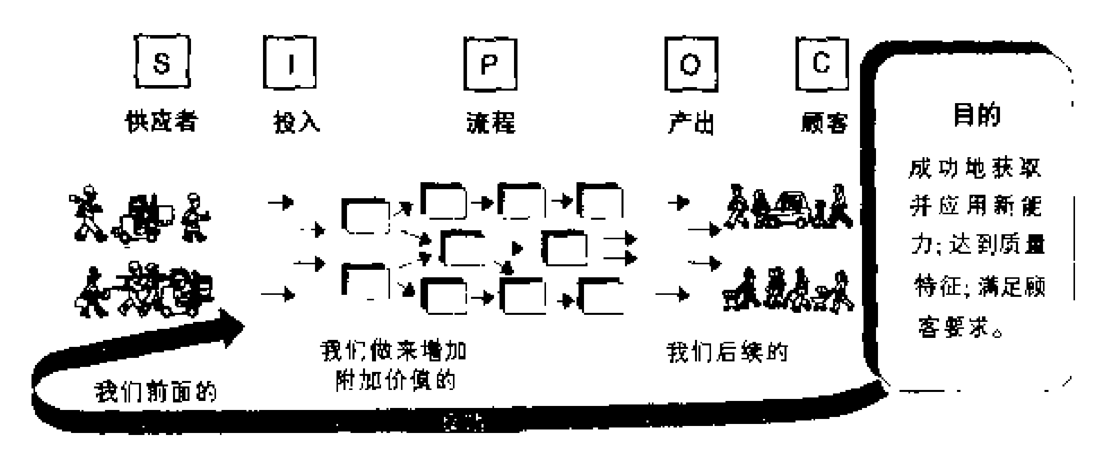


图 3－1　SIPOC 模式

SIPOC 模式

SIPOC 模式为戴明博士系统图（图 1－2）的另一版本，为"Suppliers、Input、Process、Output、Customers"各词首字母的合成词。本章专讲 SIPOC 模式（顺便一提，我的读法为"SEE－pock"，译注：一般读法为"塞一波克"，作者用 see，可表示"看，注意……"）。

学会应用 SIPOC，是了解如何把新哲学应用于人们日常工作所不可或缺的第一步。你的工作（以及你组织内所有人的工作）都为 SIPOC 的集合而成。你及他们的工作都是一个整体流程中的一部分，其前、后都还有作业、步骤。要让你的同事开始能以更大系统的（systemic）脉络来看待工作，就要把它视为一个 SIPOC，而如山外有山般，它又属于更大 SIPOC 的部分……如此类推。本章与第 4 章后头的作业，就是设计来协助人们掌握其工作中的 SIPOC。

SIPOC 模式从目的开始。没有目的就没有 SIPOC，没有系统。除非说明"请清理桌子"的脉络，使得其目的清楚明白，我们才能知道要使用什么方法（步骤/流程/系统）来清理它，否则它就没意义。因为清理桌子后可用来打桥牌、或吃东西、或动手术等，每一目的之适用方法极为不同。

我们的组织、工作单位和个人工作中，经常有一慢性问题，即目的不清楚或经常有变动，目的不恒久和暧昧会使得系统无法成立。具有讽刺意义的是，不成一系统就不可能处理变化，我们后文会好好讨论它。

一旦目的清楚了，我们就可确认出顾客（要为他们的需求服务）并从他们得知他们需要什么产出、产品或服务。然后，我们可以设计出一种合适的流程或方法来生产该产出，并可确认供应者要提供哪些投入。最广义的投入，不仅指材料或消耗品等，也包括政策和管理方式、以及教育和培训资源。投入包括所有这

些物资材料、环境、各种因素和举凡能使流程得以使顾客喜欢，并完成组织目的的有形和无形条件。

SIPOC也包含反馈：它是信息回路，用来告诉在系统内工作的人，该系统功能运作得多好。没有基于系统的反馈，就不会有改善，反馈为改善的“母乳”。

如果我们检查SIPOC模式中任何流程的一部分，会发现它为一整体中的小宇宙，为一个SIPOC中的SIPOC，或为一个系统中的流程、流程中的方法、方法中的一个步骤。戴明博士教给我们：世间万事都为一系统，而我们为其中的一部分。

本章将就SIPOC模式，从右（目的）至左（供应者）各要素逐一详细讨论。这也是规划任何系统、流程、方法或步骤时最有用的顺序。任何SIPOC模式的要素都无法单独成立。我们只能从目的和每一要素如何与其它要素互动来达到目的的脉络中，才可以了解各要素——即S、I、P、O和C。有了这种了解才可进入系统思考。

目的

目的告诉你及世界为何存在，或你做什么生意，由此也隐涵你不做什么生意。从顾客观点最能界定目的。你不要只简单地描述你的产品和服务，而要描述顾客与你交易后所得的好处或能力。你的目的与顾客所得的好处和能力相关。因此，你的孩子摆摊卖柠檬水的目的，最好把它描述为“重振行人活力。”这也是顾客买柠檬水的理由。因此，柠檬水是为满足顾客需求的手段。下述为一例子（谢谢狩野纪昭的这则故事）：

> 柯尼卡（Konica）相机有一个问题：他们希望开发出突破性的产品，不过从顾客所反馈的，只是些小改善提案。
>
> 柯尼卡的经理们在讨论此问题时，董事长米山高范（Takanori Yoneyama）先生提出他的观察：“也许我们问错了问题。我们要求的只是对照相机的反馈意见。但是人们买照

相机并不是为了拥有它，而是要照像。我们自视为一家照相机的制造、销售公司，而顾客则认为我们可提供照像的能力。也许我们该开始问些人们对相片的反馈。”

把注意焦点放在相片上，简直是一种洞察力。顾客照出的相片常常很糟：焦点不对、或太淡了、或太暗了、或影像重叠。每次顾客都不怪相机而怪自己：“贵公司的相机不差，只是我技术不佳。”

柯尼卡从这些反馈中进而发明了不会出差错的相机：自动对焦、打开镜头、调距、进底片、闪光等等。现在顾客既喜欢其相机也喜欢其相片。

因此，你的组织的目的，与顾客和你互动后所获得的好处或能力有关。如果卖赶车鞭子的厂商看出他们的目的是提供车辆加速的能力，那么从马车转到动力车后，它仍可像灯塔般提供稳定的焦点和方向。

我坚信如果要想企业常青，一个组织的目的必须是利他的，而不是茁壮自己。我指的“利他”是把焦点放在做对社会有利的事，我指的茁壮自己，是把目的放在获利率和投资回报率上。

如果我的主要目的是使股东获利最大，那我大可买进价位偏低的股票，进而控制该公司，关闭工厂、解雇员工、卖掉资产、获利了结，钱赚得饱饱的。华尔街把这种做法称之为“聪明的生意经”，这或是自由企业制度一项不幸的副产品。

我则认为这该是一项重罪。

我并非反对利润或投资回报。它们是达到目的所必需的手段。然而，如果这些成为生意的目的，那么这个企业很可能会伤

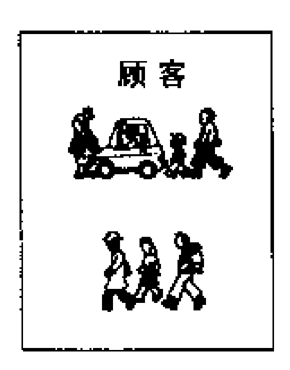
> 资本的最大用途不在赚更多的钱，而在于使生活更美好。
>
> —亨利·福特，1931

害其顾客、员工、其产品和服务的质量、社区、环境，以及长期的生存能力。公司也会开始失去其灵魂（参考 Chappell，1993）。

当企业是利他的，即承诺对顾客和社会服务（而不是剥削）时，此种崇高的目的会在领导者间、经理间、员工间、股东间、以及最重要的顾客间，创造并保持令人兴奋的活动和承诺（参考下节“顾客优先思考”）。我相信，组织的目的应该描述为：“做值得做的工作（work worth doing）”（借用赫茨伯格用语）。这样的企业，如果善加领导，也可能生意兴旺。

顾客

在 SIPOC 模式中（图 3－2）从右往左，我们其次要谈的是顾客。顾客是那些从你所提供的产品和服务中获得好处的人们。顾客是那些获得你提供新能力的人。反过来说，如果你的产品或服务不适当，顾客就是那些失望或愤怒的人，因为他们不能从你的产品或服务中得到新的能力或改善。



目的

- 成功地取得并应用新能力
- 达到质量特征
- 满足顾客需求

图 3－2 SIPOC，从右往左移

顾客优先思考（Customer－In Thinking）

系统视野创造出对顾客不同的态度和方法：以顾客为优先的思考。

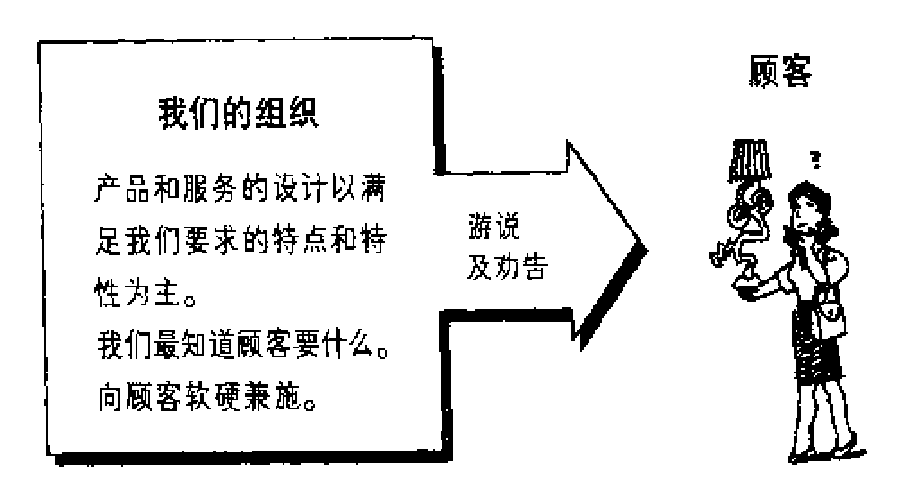


图 3－3　“生产优先”心态

我们以前的思考方式常为“生产优先”（**product－out**），如图3－3所示。

“以生产为优先”的心态，充其量是战术上傲慢（往往不是尽了全力）。作为消费者，你要是感到被愚弄或被操纵，那你就是碰到了“生产优先”心态。在生产优先的公司，营销部的焦点落在销售上：我们要在此产品或服务如何命名、描述、包装、定位和广告上，善用潜在顾客的购买习惯。“生产优先”心态的黑暗面是组织自以为是、自私自利、自我隔绝。（如果点子真的好，早就被我们想到了；如果是我们没想到的，那一定不好！）我们每人都要应付这种组织。

顾客

顾客为 SIPOC 中的 C。本章有很大篇幅谈顾客。他们是组织存在的理由。没有顾客的反馈，你就不知道工作做得如何。我们在第 2 章及第 8 章都谈到激励。一旦组织及成员眼中没有顾客，他们就对工作失去一种“利他感”。没有为顾客着想的动机，主管便可能求助于各种人为的激励做法，如竞赛、奖金等。这最终都会伤害公司、员工和顾客。（这尤其糟糕；参考第 8 章）。注意顾客是关键性的，所以我要花很多篇幅来谈他们。

以顾客为优先之心态

我们把系统思考内化为每日例行做法和自觉反射能力，它就会引我们到“顾客优先”心态（图 3－4）。“顾客优先”心态是以外头为注意焦点，而不是自恋式的；它是以别人为中心，而不是以自我为中心。“顾客优先”的特性是善解人意（我们还能为他们做些什么?）、有回应力的、富同理心的，你甚至可以想像出他们可能从来未曾想过的产品和服务。“顾客优先”思考更可能增加顾客所要的，而且顾客得到的，也是他所要的。

在以顾客为优先的组织，营销的焦点在于真正的顾客研究：不仅研究销售策略，也研究顾客、其需求和其体验。

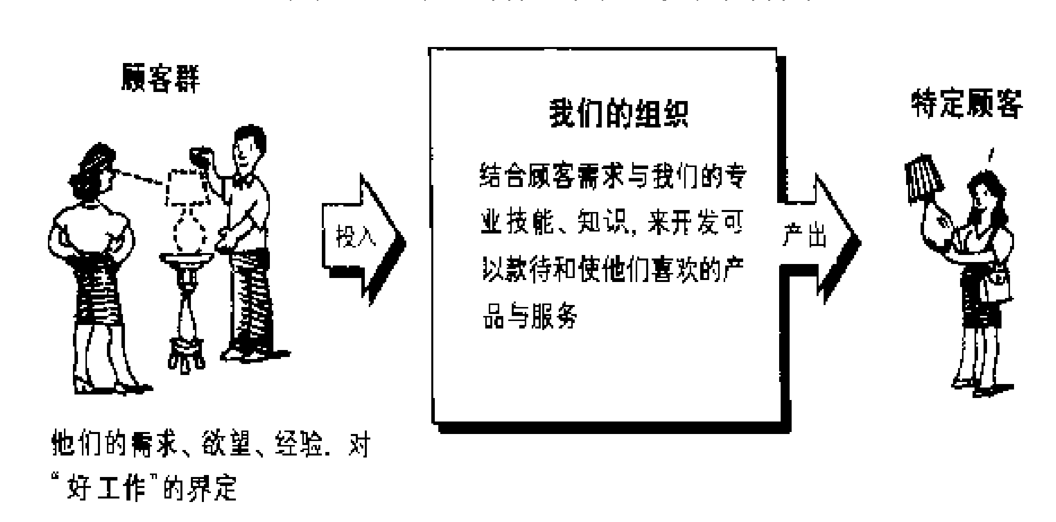


图 3－4 “顾客优先”心态

关于顾客的某些重要概念

A. 采购者不必然是顾客。有人或团体付款买些产品或服务之事实，并不必然使其成为顾客。我付有线电视账单是为了买其 MTV 和 Beavis 与 Butthead 节目。[①]然而我肯定不是 MTV、Beavis 或 Butthead 的顾客，我更怀疑 MTV 才不管这一回事呢。

B. 你不是顾客并不表示你不重要。美国的联合慈善机构

医院对待妈妈：生出孩子就上路

新的目标是住院 6 小时后就出院。

芝加哥郊区某母（亲）新生出第三胎并做完输卵管结扎手术。在她进医院后 24 小时就出院了。如果由保险公司或包医制大行其道，以后生产住院时间可能会减至 12 小时甚至 6 小时。

——根据芝加哥太阳报（SUN-TIMES），1995 年 6 月 18 日某花边故事。

上述新闻中的顾客需求是否为采购者的需求所取代了呢？

(United Way)[②]的股东、保险公司、选出的官员、和捐献者，对美国人日常生活的许多层面都极重要。不过，从系统观点来看，他们都是供应者而不是顾客，因为该系统并非为他们的需求服务。如果供应者开始自视为顾客，那么真正顾客的需求就很可能被他们反“客”为主所取代、抑制。

C. 在供应者与顾客要求不一致时，或顾客间彼此意见不一致时，很可能是因为组织的目的不清楚。组织的目的声明书要说明它做什么生意，以及哪些生意不做。供应者必须认同该组织的目的及其对顾客的界定与要求……也就是要与组织目的一致。

D. 我们“倾听顾客”时，就必须承诺真正去倾听（甚至要

“新鲜”的反馈

克利夫兰市（Cleveland）的本田经销商给新车提供免费的移动电话，该公司的顾客服务电话号码已预先设定了。他们希望顾客有什么问题和需求就可直接拨找上门。他们要使顾客不必把问题憋到下次寄来顾客调查问卷时再追忆。

主动探求）对我们不满意的顾客。这可能包括：

- 接触那些曾经是、而现在失去了的顾客。
- 接触那些一开始就不选择我们的顾客。
- 接触那些不与我们、也不与我们的竞争对手打交道，却以其它方式来处理其情况的顾客（或让其需求仍未获满足）。
- 找出立即的反馈：想法子使顾客刚产生“不满”时就能抱怨。

E. 用某公司主管的话来说：“顾客的抱怨是来自上帝的恩赐（gifts from God）。”有抱怨就有机会学习。正向反馈可使你精神大振，提醒你顾客在意；但是，恭维并不能给你学习的机会。

一些倾听顾客之声的模式

要倾听顾客有好几种方法。有时候顾客会与我们联络。例如：

- 抱怨
- 问题
- 保证期限内的维修要求
- 一般的维修要求

有时候是我们主动接触顾客：

- 与特定顾客群作深入的访谈
- 调查
- 面谈

需求/得到（needs/gets）矩阵

下面为两种可将你从顾客听来的东西整理出头绪的方法（我们举公司外部顾客为例，其实它们也适用于内部顾客的反馈）。

图3-5建议我们在探究顾客对产品或服务的体验（或竞争

	顾客需求	顾客不需求
顾客得到	顾客得到他要的	顾客得到他不要的
顾客未得到	顾客没得到他要的	顾客没得到他不想要的

图 3－5 需求/得到矩阵

对手的产品或服务）时，要问下述两个问题：

- 你们不想要而得到的是哪些？
- 哪些是你们需要却未能得到的？

狩野（Kano）模式

东京理科大学的狩野纪昭博士采用了赫茨伯格的早期作品，发展出一套能从顾客观点来确认出产品或服务的特性的构架。根据狩野等人（1996）的作品，他们建议质量特性可分为三类：

- 基本特性（The basic），或称为必须有的特性：这些是你的产品或服务所“必须有”的特性，有了它们固然不会有喜悦，可是缺少了就会令顾客愤怒。例如顾客开车时用点火钥匙启动，就是要发动车。车子开动后，顾客不至于庆贺一番（至少他们不应非如此不可），而如果无法发动，他们就会发怒了。大多数顾客的抱怨属于此类。如果向顾客询问你的产品或服务的基本特性，他们会很乐于回答。
- 性能相关的特性（Performance-related），或称为愈多愈好

的特性：这些特性愈多，顾客开始会较少感到不满，然后逐渐满意。每加仑跑的英里数如果很低，顾客会很气愤。英里数很高时，他们会洋洋得意。这些特性经常与大小、速度、能量、使用者好用、对服务对象友善、物超所值、容易取得服务等有关。

- 悦人特性（Delight Characteristics），或称为魅力特性：这些特性即使少许，也会令顾客满意。这些对顾客而言是未预期得到的、善解人意的、令人喜悦的惊喜。现在汽车有监督物体靠近程度的预警设施——它自动警告你太靠近某物，或你太困了，甚至车速会自动放慢。悦人特性不久后就会成为基本特性。例如电视遥控器和汽车电子点火等，它们在刚开始引进时很悦人，现在则成为必备的了。

下述为一不错的经验之谈：如果你尚未顾到基本特性，就甭谈悦人特性。开不动的车子，纵使有很多自动感测器也没用。图 3－6 为狩野（Kano）模式的图示。

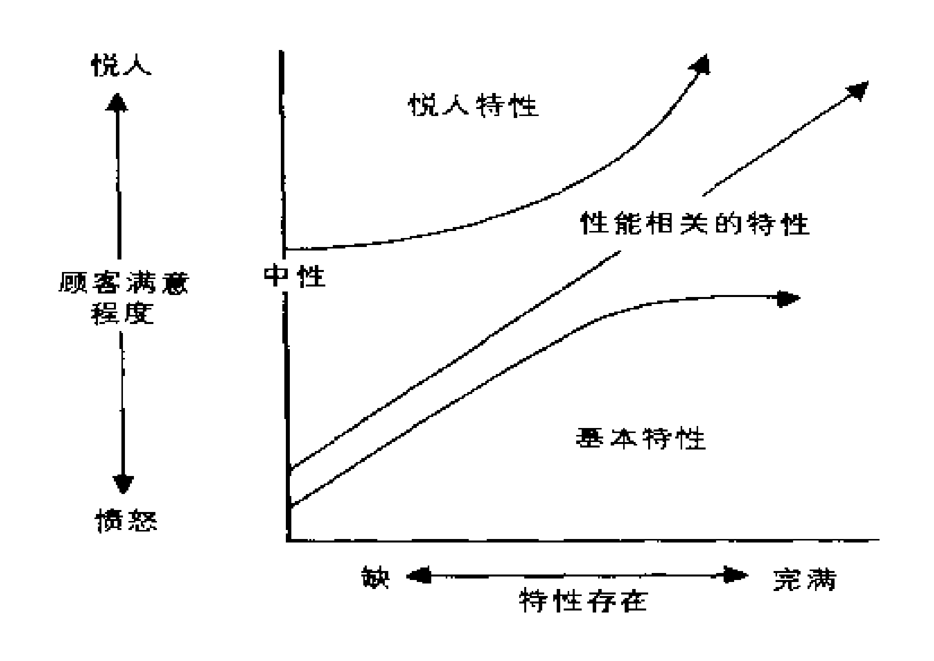


图 3－6 狩野（Kano）模式

顾客链（The Customer Chain）

我们系统地考察顾客时，会看出它的图像并不简单。谁是我们的顾客？细究一下，它是由依赖我们良好工作的人们、组织和系统等复杂系列交织组成的。例如谁是四年级学生的顾客呢？

- 同班同学
- 小孩的父母和家庭
- 五年级学生
- 初中
- 高中
- 职业学校
- 学院
- 大学
- 四年级生的未来雇主
- 他们现在及未来的社区

上述这些对四年级学生都有期望和需求，在某种程度上，他们都是顾客。“顾客链”为一种系统描述顾客的概念，方式如图3－7所示。

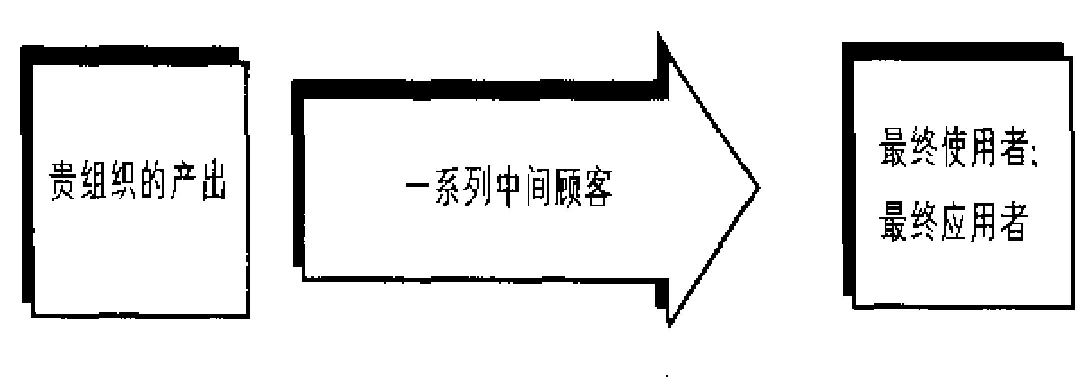


图3－7　顾客链

图3－8显示咖啡壶制造商的顾客链。谁是咖啡壶制造商的顾客？在整条链中，咖啡壶制造商该倾听其中哪一位“顾客之声”呢？全体？设备制造商可以依靠全国总经销商，把他们作为全部顾客的代表吗？不可！如果只管谁付账（总经销商）的话，制造商可能会因为不知真正需求而一命呜乎。

各组织在努力地消化新管理哲学的早期，常会借口他们与众不同：“这对咖啡壶制造商与四年级学生可能管用，不过我们可不同！我们的顾客群极为复杂，而且他们的期望经常相互冲突！”

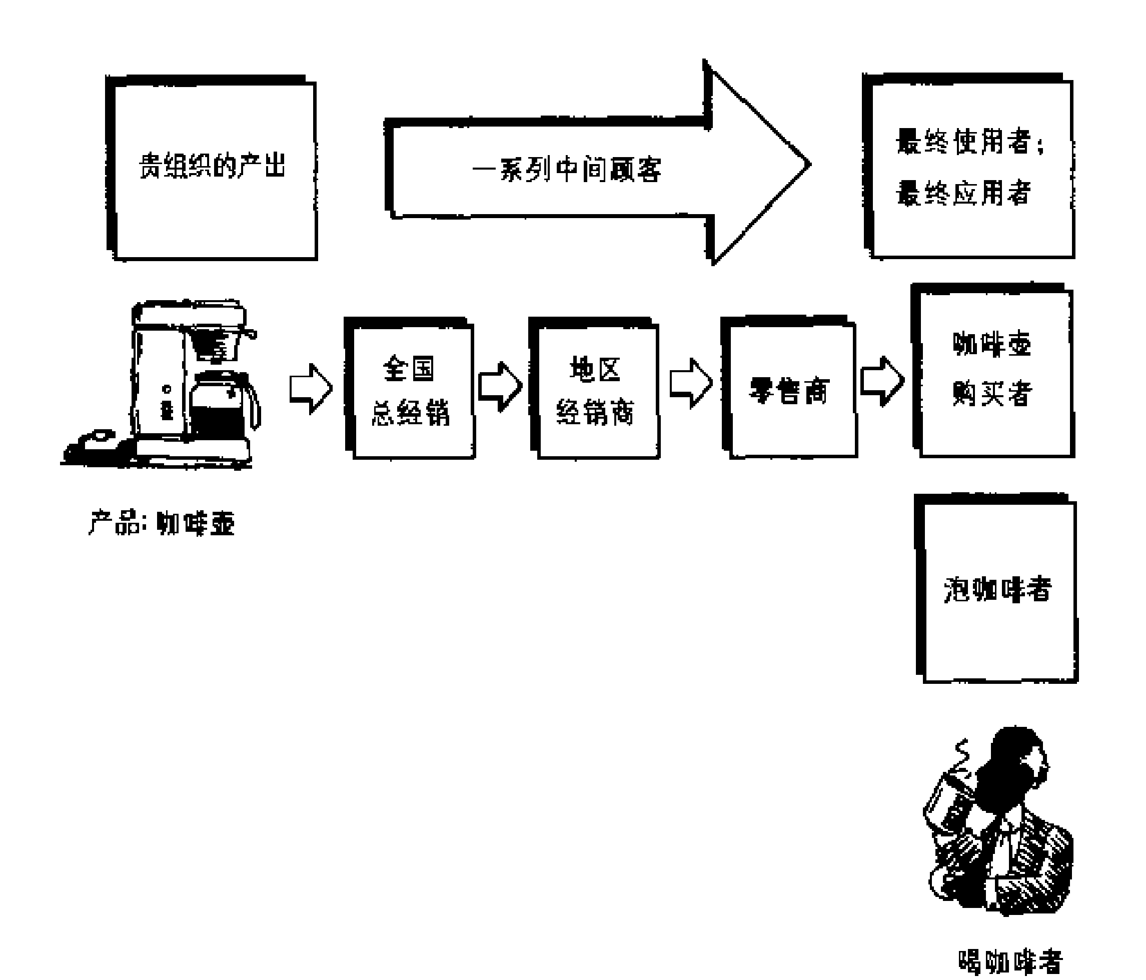


图3-8　咖啡壶制造商的顾客链

我会这样回答："我们都有极复杂的顾客链，生命就是这样。"对于系统和顾客链，通常旁观者较容易看清。如果你无法看清它的话，请高手来帮忙吧！

顾客难以界定时

有时顾客为一抽象概念（"全国同胞们"或"未来子子孙孙"），此时要加以确认会特别困难。下述为对于不容易确认的顾客的某些指导。

1. 把组织的工作分成个别的服务、功能、或产品。譬如市

警察局的服务可以分为特定邻里的巡逻、回答紧急报警电话（110）、拘留、惩罚酒后开车者。上述个别的服务各有其顾客链或网络。

2. 分别对产品问道：目的是什么？为何有人需要这产品或服务？正如柯尼卡相机公司的结论，人们买产品是要它所提供的能力。因此，人们买你的服务得到什么能力呢？

3. 关于各项服务问道：

- 该工作的下一站干什么？组织中这部分工作完成后由谁接手？例如处理紧急报警电话的人，把资料传给（顾客）巡逻警官。
- 谁是最终的产品或服务接受者（顾客链最后一环）？
- 谁是这特定服务的受益者？
- 谁是此产品的使用者或消费者？
- 此产品或服务的受益者，如何使用或消费我们所供应的？有时候只有考察实际应用情形，才知道谁是顾客或他们要的是什么。以警务工作为例，哪些街坊邻里（一般性顾客）对汽车安全、或社区破坏、或帮派打斗等较为关心？由这些不同的优先序，指出不同而特定的顾客群。
- 得到什么能力，及这些能力如何或何时被应用？在该能力的应用处，我们或许会找到不同的顾客。譬如说，学生在学校学得的能力，就业后可用在别处。如果我们考虑其应用的时机和地点，则除了学生之外，也会有别人对该教育的内容和效益很有兴趣。另一例为我买了人寿保险，得到的能力是感到有了安全保障。它的应用时间，则是在我辞世之后。因此，它的顾客究竟是谁？这是为何要考察应用点的道理。

上述审视 SIPOC 模式及“顾客”概念，若没有顾客的反馈，就无法合适地界定“良好的工作”。没有深感满意的顾客，也

就谈不上可历久不衰的组织。顾客必须是组织所作所为的焦点。

产出

我们的做法是倒述的，从 SIPOC 模式自右至左来谈。我们讨论过目的要清楚、恒久并利他。有了目的后，可协助我们确认出我们的顾客。我们探讨过谁是顾客，并说出在实际上，"顾客"这一概念较一般人为的更为复杂。

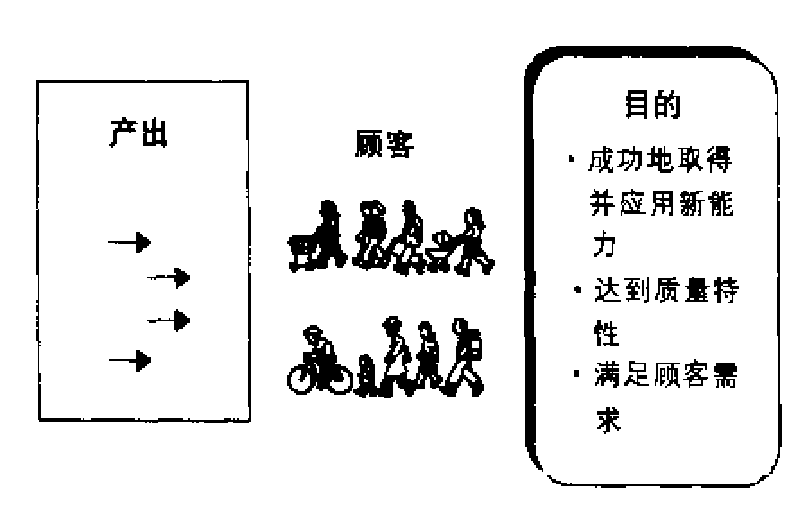


图 3-9 SIPOC，从右至左

如果我们要想用理想的产品和服务来满足顾客的需要，就必须确认出复杂的顾客链，并要持续地学会了解他们。了解顾客的需求，可以使我们界定出哪些产出能让顾客夸赞。本节探讨产出的概念。

我们组织的产出是我们系统、流程和方法的最终结果。不管它是好是坏，最重要的是该系统能给予顾客的和我们所该得到的。从顾客的观点来看，产出（产品或服务）会给他们喜悦，或令他们愤怒，或在更多的情况下使他们的感受界于上述两极之间。从组织的观点来看，该产出被看成销售、提供的服务、收入、成本、费用、净利润、现金流量、投资回报、市场占有率等。组织最后会以产出为荣或以之为"耻"（注：例如污染等）。

这里的要点有二：

- 对你的产品质量，顾客说的才算数。如果你要了解你做得如何，要请教顾客。只有他们知道得最清楚。
- 不管产出是好是坏，横竖它是你的系统、流程和方法的惟一产出。如果你要更好的产出，就必须改善系统、过程和方法。

把第二点加以扩充，即系统之产出要与努力的规模相称。你的孩子在路边卖柠檬汁的流程和方法，也许每天卖50杯时管用；不过如果期望他每天供应5 000杯，可选黄色或红色、加糖或不加糖，就会行不通。这样大的规模、多样的产出，并不是多加百倍的努力即可成事。这点看来简单得很，不过现在仍有许多主管想通过软硬兼施的“诫示”方式，来要求人们更卖力地生产更多呢！其实你若要产出更多或更好，你就必须创造系统、流程和方法来产出更多更好的东西。

流程

在SIPOC的模式中，“流程”指的是互动的系统、过程和方法：即把投入转换为产出的条件和因素，不管是变好还是变坏。

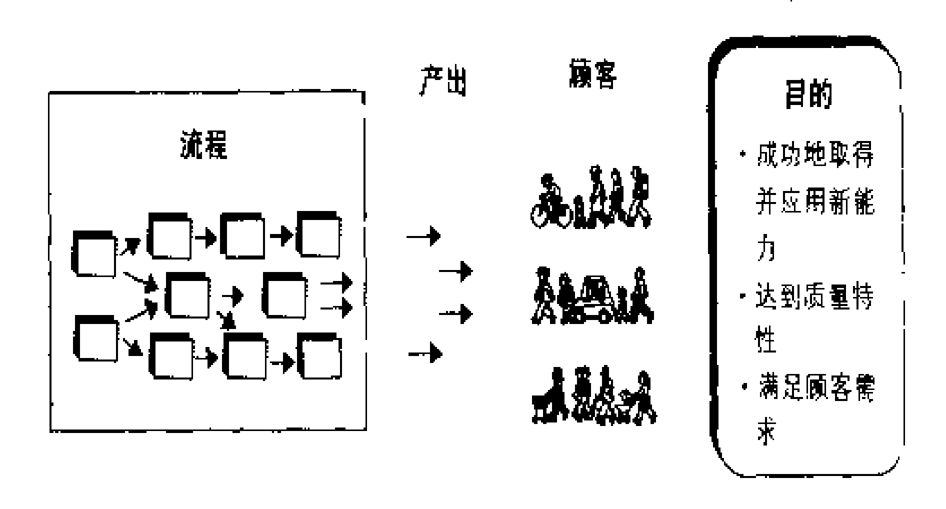


图3－10 SIPOC，从右至左

内部链（The Internal Chain）

正如把外部顾客描述成顾客链一般，组织内的“供应者－顾客”相依关系，也可以是一种内部链。

例如制造印刷用纸的公司，其内部链有下述基本作业：

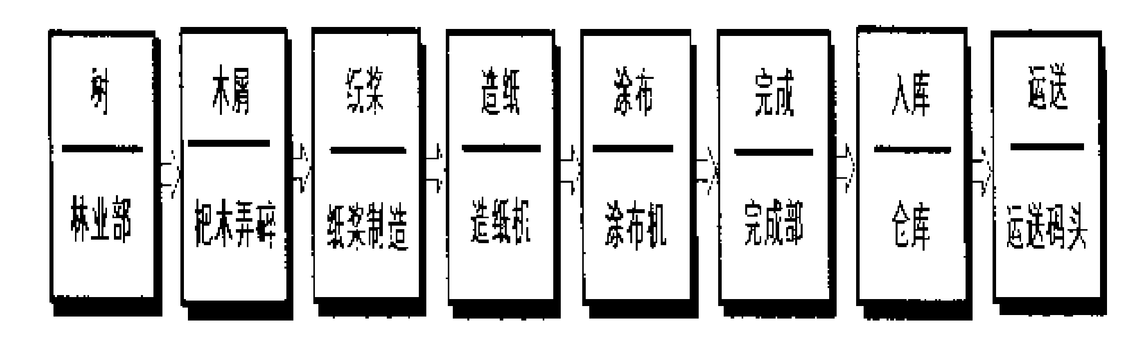


图3－11 内部链：造纸公司

下述为内部链的一些基本指导：

- 不要把差错、次品或未做完的工作转送给下一个作业：你的内部顾客。
- 设立“反馈环”，使你及内部顾客可以通过它来例行地监视所有顾客视为重要的特性。先请你的内部顾客描述一下，你的工作中有哪些特性对他很重要。
- 你的目的不只要使内部顾客满意，而是你及你的内部顾客也都要使外部顾客满意，即整链的外部顾客。
- 每一链之环节的挑战是学会把内、外部顾客所界定出的主要质量特性，转换成你的系统或流程的主要质量特性，并使其处在控制状态中，可靠地生产出内、外部顾客需要的产出。

  譬如说，对图3－12的造纸公司，需要有从外部顾客及内部诸作业都发展出的反馈环，来告诉你他们如何界定“优质”，使你可以设计出并可例行地产出他们所要的。有时候这做不到，所以要与外部、内部顾客协商，找出备选的设计或方法来完成任务。

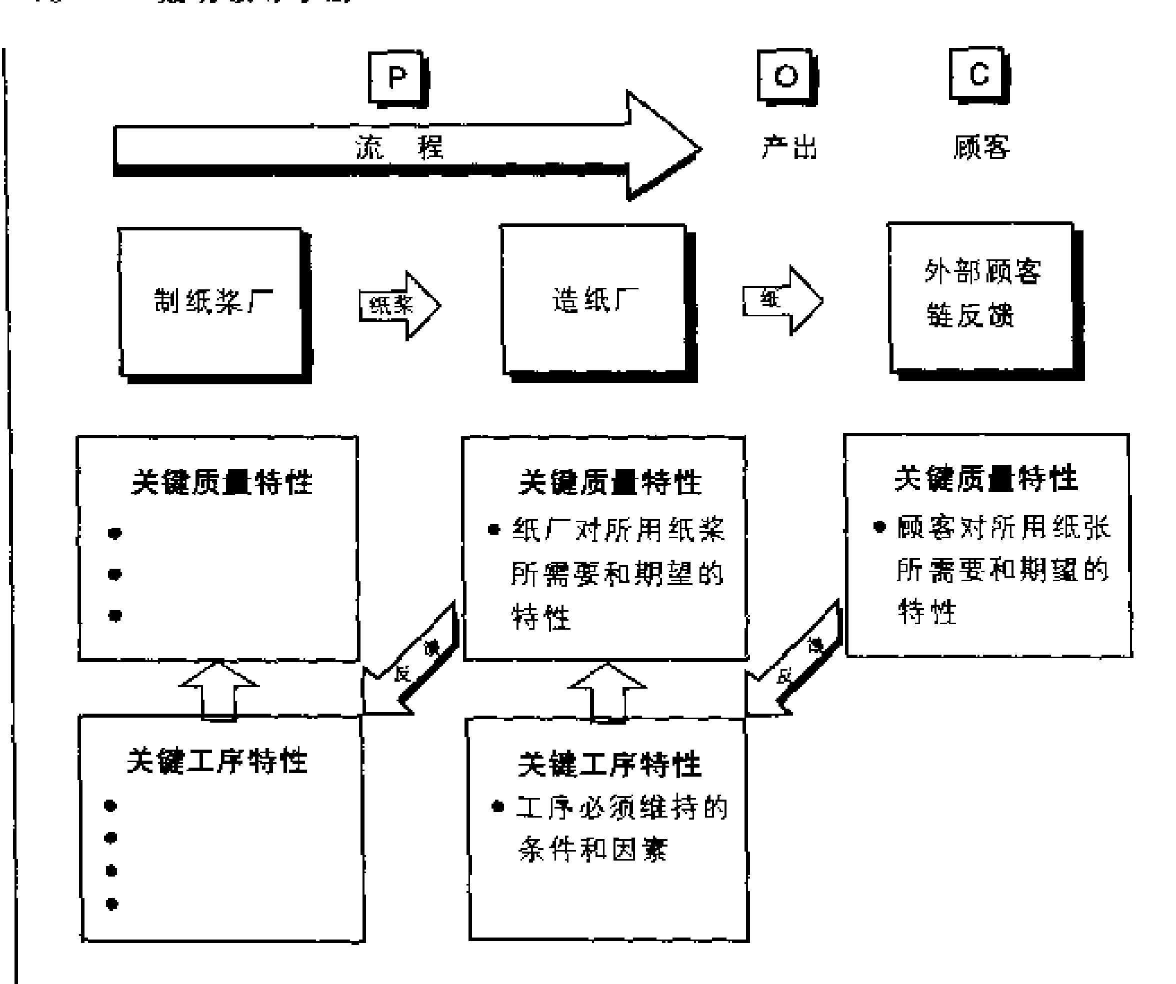


图3－12 需要把你的顾客的"关键质量特性"(顾客对"良好工作"的定义)转换成你工作的关键流程指标，而那些特性、因素和情况，如在控制之下，就可用例行方式，适时、适当地交给内、外顾客。

- 从图3－12这种工作的观点来看，主管必须注意各作业间的空间、及显示反馈环或交易的箭头。在此种观点下，领导的角色是为反馈和交易创造出环境及常规，以维持系统的心跳及呼吸（参考第4章中对反馈更深入的讨论）。

现场(Gemba)：具洞察力的流程概念

我们审视SIPOC模式中的流程时，不妨更深入地研究它及伴

随而来的称为“现场”的概念。通过现场可对流程作更清楚、更有透视力的了解。许多人认为用它来看工作及工作场所，棒极了。

“现场”为日本的汉字，英文中没有相对的字眼。

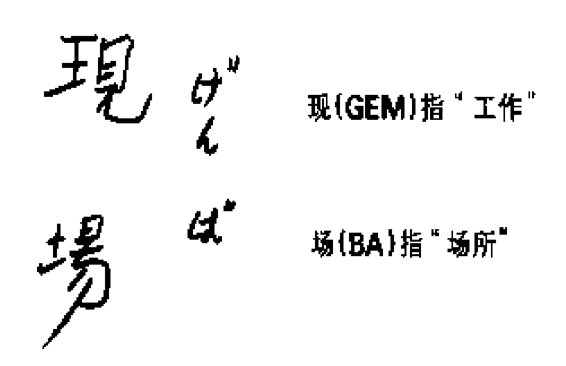


图 3－13 现场

现场是指那些可以直接为顾客增加附加价值的关键资源和工作流的组合。如图 3－14 所示。

你的组织包含许多系统、流程和各种工作流（work flows）。它们并不都是现场，那些直接有利于顾客增值的，才算是现场。

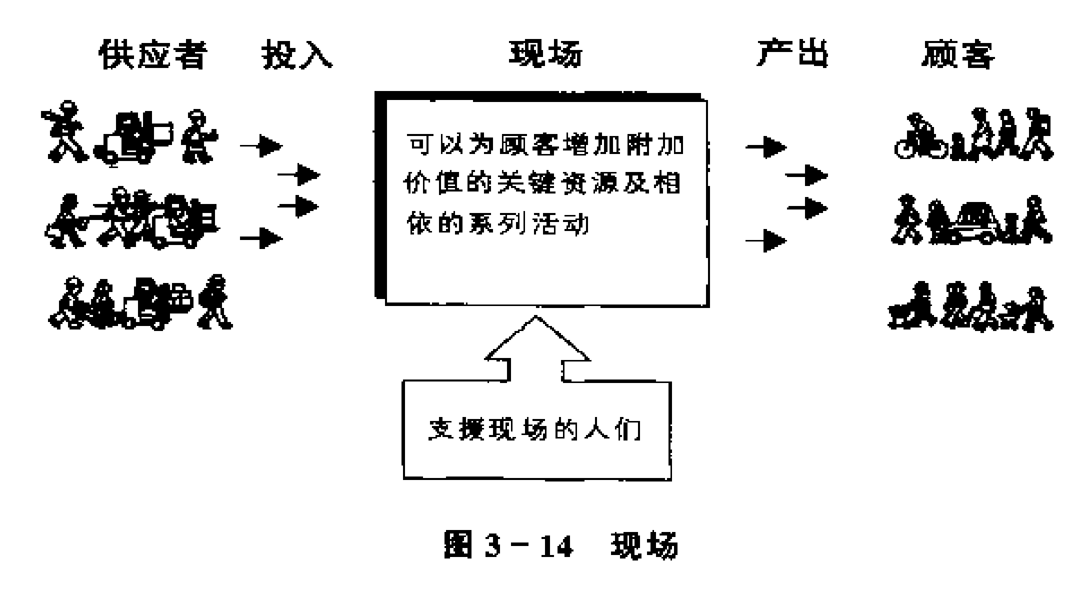


图 3－14 现场

对现场的一些评论

“现场”的成功尺度就是顾客的满意程度，而其它组织部分是否成功，则要看其对“现场”的服务是否得当。

区分现场与非现场的目的，并不是要为人们的重要性设立一种层级制，或新设立一种内部“长者先吃”制（pecking order）。它的目的是要界定组织的各系统，及确定哪些功能应该有系统地为其它功能服务。

- “现场”吸收系统及流程的一般概念，并从系统及流程中萃取出能直接为顾客产出价值的部分。
- 相对而言，现场的员工数并不多，大多数人是做支援现场的工作，而且大部分非现场人员是在处理信息资料。
- “现场可感受到所有事物”为一句日本用语，它说明组织的系统、流程、政策、计划和决策的互动性和相依性。

上述这种“现场”观点蕴涵的一个意思是，现场值得特别优先注意：无论如何，总要把现场照顾好。我们在第4章会更深入地谈现场的照顾与培养。

现场为	下述并非现场 不过它们为现场服务
• 产品或服务设计 • 产品开发活动 • 服务开发活动 • 潜在顾客的接触与销售 • 交货或服务 • 各种顾客售后服务 • 例行的顾客维护服务	• 绝大多数的管理工作 • 顾客研究 • 系统或流程设计 • 人力资源 • 工作场所或设施修护及内部维修 • 薪金与其它财务服务：应付及应收账 • 采购 • 行政服务 • 培训 • 预算 • 管理信息服务 • 生产规划 • 提供服务规划

现场的诗歌

……制造中有着创造性的工作，犹如诗人所深知的诗意。有一天我要显示给诗人看，设计并做出火车头的感觉有多好！

——沃尔特·克莱斯勒（Walter Chrysler）

现场的诗歌、音乐、精神和韵律

音乐家、演员、舞蹈家和运动员都会提到，在某些时候他们工作极为顺畅、充满活力与精神，此时艺术家或运动员就顺其自然，不加干预。在此等时刻，大家工作时可善解他人心意，每人都知道别人下一步要做什么。他们描述自己与其伙伴相辅相成，超越了个人。

这种伟大工作做起来平顺，几近依直觉而行，实为一种动作诗歌。我们不妨称它为团队一体，而它可要花功夫、时间去培养。人们必须喜爱他们的工作，并知道如何做好工作，而且团队成员的关系要真诚，彼此要相知相惜才行。

主管可以协助这种团队合作发展，从认识它的重要性开始刻意维护它，并创造出这种团队合作能滋长的环境。有了团队合作，主管就可以“无为而治”，因为主管如果不懂得系统、现场和团队的重要及工作场所的关系，就很可能想帮忙而愈帮愈忙，从而打扰了团队合作与现场的韵律。

> 我们训练很认真——不过看来我们每次要形成团队时，就被重新编组。我后来阅历日丰，才知道我们常倾向于用改组的方式来应付新形势，这种方法看来奇妙，因为它创造出进步的假象，实际上却造成混乱、无效率和士气不振。
>
> ——彼得罗纽斯·阿比特（Petronius Arbiter，公元65年）

米哈里·契克森哈顿（Mihali Czikszentmihalyi）在《快乐，从心开始》（*Flow*，1990）中，把心理顺畅的要点、情况捕捉到了。

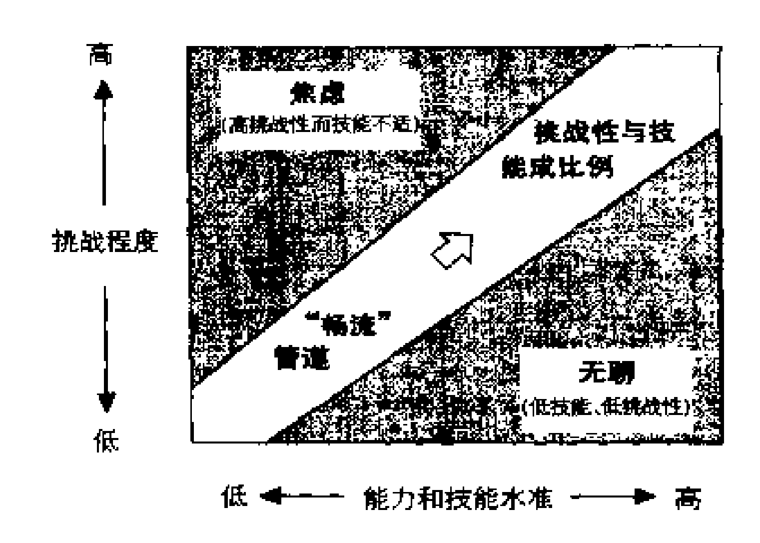


图 3－15　影响畅流（flow）的情况

契氏在书中建议：在无焦虑和不会无聊时，才会产生畅流感。当挑战性超越了我们的能力时，就会有焦虑感，当我们的能力远胜于工作的挑战性时，会有无聊感。

上述对领导者的涵意是：

- 要如何才能维持工作的挑战性，避免流于无聊？
- 如何增进技能水平以免焦虑？
- 如何知道何时需要使挑战性和能力相协调？
- 如何要人们参与，来增进技能和挑战性？

我相信在契氏上述所描述的和赫茨伯格所谈的激励与反激励之间，有着直接相关性。焦虑和无聊为反激励（demotivating），而心理畅流感则为激励人心的。

供应者与投入

正如顾客可分为内、外顾客，而各有其顾客链，供应者也可分内、外，也分别有其链。正如我们不能只处理顾客链的第一位，同样的，我们也不能仅注意链上第一家供应者。这对核心资源的主要供应者尤其如此。我们在第 4 章会更详细地讨论核心资源。

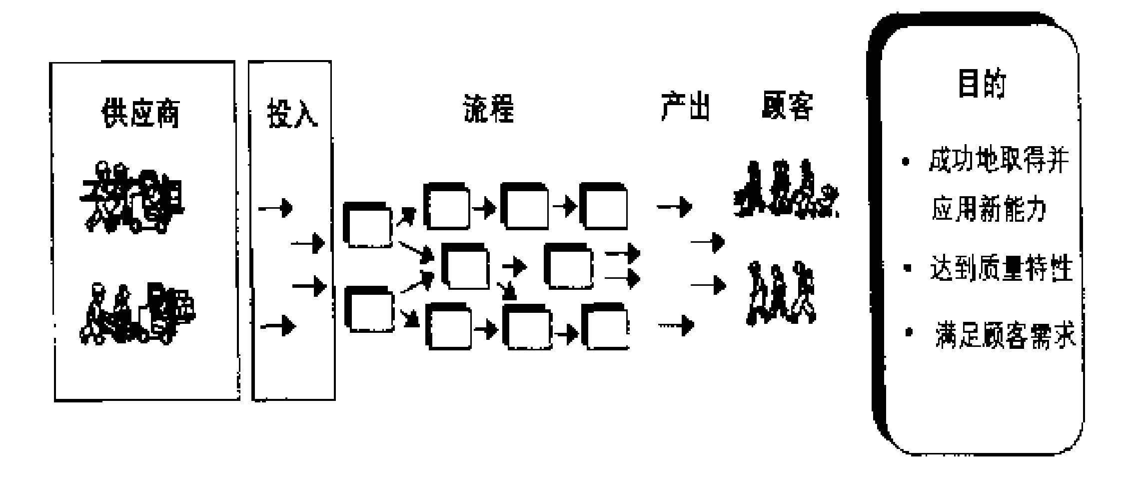


图 3－16 SIPOC，由右至左

可选择与不可选择之供应者

内、外供应者的区分也许很明白，“内”指在贵组织之内，“外”指在组织之外。不过对你更重要的，实为你是否可选择供应者？举前述造纸公司为例（参考图 3－11），它有一个内部纸浆供应者。对造纸公司而言，重要的问题是：“纸浆要全由内部供应吗？”如果必须如此，造纸厂所应付的即为非可选择的供应者。如果在完全竞争的社会，这并没关系。不过一般而言，在应付没选择性的供应者时很困难，不管是内部或外部的都一样。

拉塞尔·阿柯夫认为，内部供应者如果被强迫在公开竞争的世界求生存，而没有公司内部的保护的话，公司整体绩效会更好（这点我不怎么鼓吹，怕因此使得一些大型组织崩溃了）。

双赢的法规单位

威斯康星州的财政部负责管理该州的各类酿酒商（太好了！有我家乡威州的酒！）。负责核发执照的机构决定应用戴明哲学，开始追求不敌对的关系，成效甚佳：该机构与酿酒厂的关系更好，更能解决问题，合作无间，彼此双赢。

有些外部供应者也是不能选择的，例如立法单位订立法规和限制条件。不管你是否喜欢它们，你别无分号可选。

要懂得领导系统，该做的事很多，其中一项是要负责与供应者坐下来谈些双赢策略。对法规单位也一样，有时候要使他们更好，你就要主动去协助他们，让他们能学习成为以系统为焦点的供应者。你或者可以和所有与同一法规有关的利害关系单位一起，共同改造该失灵的立法单位，以利全体皆赢。

不管对手为内部还是外部供应者，你的系统和你的最终顾客都会要求你与供应者间的运作要顺畅。这正是主管的职责：确保工作从供应者顺畅地流到你的流程，经过道道工序再送到顾客手中。

主管是组织的最终内在供应者。主管为员工提供定义、意义、方向、焦点、计划、优先序、沟通、设备、材料、工作方法、畅流、连续性、道德上的支持、以及良好的工作环境。换句话说，主管为系统的供应者。正如迈伦·特里巴斯所说："主管改造系统；工人在其中工作。"（Managers work *on* the system. Workers work *in* the system）。（译注：特里巴斯的意思是主管的职责为持续改善系统。）

我建议所有类型的供应者（可选择与否、内部或外部），都要向其顾客下述两个问题。我也建议供应者–主管向员工–顾客提问这两个问题（参考图 3－5）：

1. 你所得到的当中，哪些是你不需要的？
2. 有哪些是你需要却未得到的？

SIPOC 与组织

依据系统、SIPOC 和"现场"等动态概念来领导，实在代表一种基本上极不同的领导方法，需要新领导能力才行（参考第 2 章），在系统观下，对组织的感觉也根本不同。我们要考察一下

组织。

我认为用图 3－17 来代表组织最简单。组织为：

- 人们的一个聚合体……
- 在系统与流程中共事……
- 来达到某些目的……

它可描述所有种类的组织：工作、教堂、社会的、公共事务的和政治的组织。

传统上我们为求好，会想出方法要人们更努力工作或更聪明地工作。我们会尽力激励他们、重组他们、为他们订立可衡量的目标、让他们自主、有更多权限做事、要他们负起责任。我们认为要想更有机会成功，必须有更好的人，这是理所当然的事。

从 1950 年起，我们的想法不一样了。我们开始了解系统。我们开始体会出，要增进成功机会，就得改善系统与流程。如果我们能改善我们的系统和流程，我们下属的工作就必然会有所改善。

我们的下属在大系统中工作，而系统中包含许多互动、相依的既有现实，人们对此很少能任意控制，即使个别经理要想改变系统，他的能力也有限。下述为系统组成中既定的各项：

- 产品或服务设计
- 预算

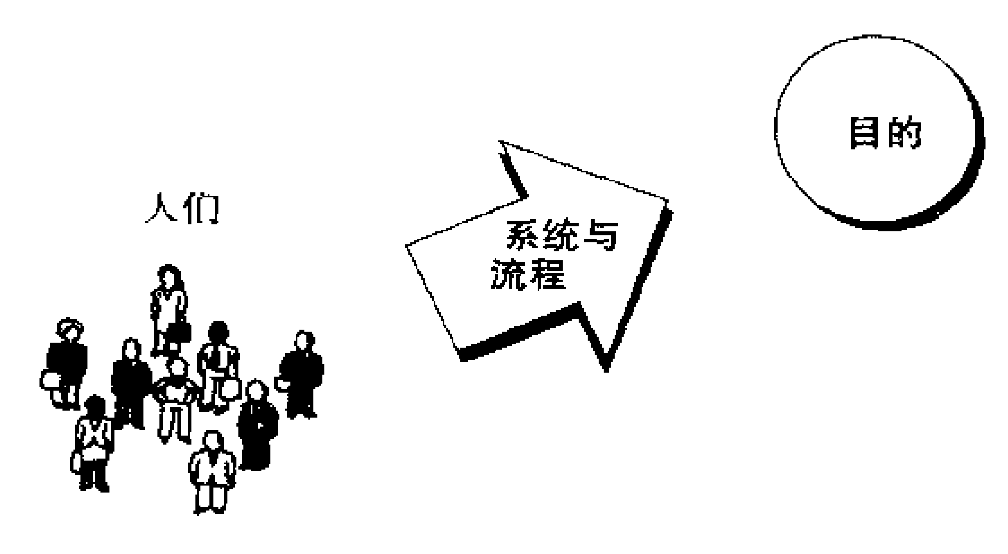


图 3－17 组织的根本

- 工作设施
- 工序设计
- 机械
- 物料
- 工作方法
- 设备
- 政策
- 人力配置水平
- 优先序
- 长期及短期目标与计划
- 训练
- 工作环境
- 沟通系统

至少九成五的质量问题，可归因于由上述组织中既定项目所造成的，而由人员犯错的比例不到百分之五。显然人员犯错的机会极小，几可忽视。然而由于我们不了解系统，我们就把人员的过失当成是问题的主要原因。

系统思考的障碍

组织内有些状况和实务，会让其领导者很难进行系统思考：

- 与顾客隔绝：以“产品为先”的想法，造成人们更内向(把注意力放在组织内部)、更自我陶醉。
- 各部门或职能单位的主管，不管或不知道整体系统之“大利益”，而只关心自己单位的利益。
- 各部门或职能单位的主管及属员的报酬方式，只与其单位成绩挂钩。
- 订立计划时都是以单位为范围，而不采取跨单位方式来订立。
- 衡量成功的尺度，不以其对顾客是否重要为准，而是以对其主管是否重要为凭。
- 短视：只顾当月、当季或当年绩效。
- 营造出成容忍相互指责的环境。
- 努力把自己或本单位变得既重要又亮丽。

另一位缺乏渊博知识的人

美国全国制造商协会的理事长杰里·贾西诺斯基（Jerry Jasinowski）在1996年5月19日的C－Span受访，谈到Value－Jet公司在佛罗里达州的空难事件时说：

"我相信我们将会得知——正如大多数这类事件一样——它是驾驶员出的差错。"

贾氏的预测当然错了。不知道如果要他对谈话负责，或对他加以激励，会使他的预测更为准确吗？

- 行动计划不妥善，或是未加以监督或未研究其是否达到原先的意图。我们常常只会埋头苦干，而未能看出所要解决的问题背后的系统。因此，今日的解决方式反而成为明日的问题。

系统思考的各种方法

要发展出以系统为着眼点的组织，可以先从日常生活中跳出来，并依照SIPOC模式问些基本的问题。然后再把镜头逐渐拉近，针对日常工作问些与SIPOC相关的问题。

由SIPOC模式可引出一些基本、大规模、长期的问题：

- 我们的目的是什么？
- 我们提供给顾客什么能力？
- 谁是（或应该是）我们的顾客？
- 顾客想要的是什么？他们需要什么？
- 我们是如何知道上述信息的？
- 我们如何能及时知道顾客的需求及市场变化？
- 已知顾客需求时，需要提供什么产出（产品和服务），而它们又必须具备什么特性和特色呢？
- 要有这些产出，必须采用什么样的系统、流程和方法？

- 我们是如何知道上述情况的?
- 我们如何确保系统在控制状态下能可靠、一致、而又无缺点地交出顾客所要的东西?
- 已知这些系统、流程和方法，我们需要什么投入?
- 哪些供应者最能提供我们所需要的投入?
- 我们是如何知道上述情况的?
- 我们对供应商的投入如何监督呢?

在第 8 章会考察有问题的系统，及领导者必问的系统性问题。第 7 章会考察系统、监督指标的设立及维持，对顾客而言极重要的关键质量特性如何追踪，以及系统运作指标之关键流程特性的追踪。第 5 章会考察如何确认组织的目的与优先序，以及如何将方向与焦点向全公司作沟通。第 6 章会考察如何计划并执行大规模的系统变革：从事有系统的变革时所需要的系统。在本章开头我们曾说："具有讽刺意义的是，不成一系统就不可能变革。"这在第 6 章中会有所解释。第 4 章会把镜头拉向日常工作，有系统地加以考察。

因此，我们发展以系统为着眼点的组织，是先把镜头拉开来，从大处着手，问些有关企业及更大的系统问题。例如，运作中的市场。然后再把镜头拉近，就每日工作问些有关的系统性问题。本书就是以这些问题来组织，并探索其解答。

我们所处的世界发生着大规模而又快速的变化，这需要全新的领导方法。领导者不再只是专家和独裁者，而是必须了解系统，引领系统，并能系统地思考。只有有系统地领导组织，你才能带领组织进人新世纪。

注解：

① 该节目为一部卡通片，两位主角都是坏小子，很会让人出丑或伤人心，很能反映出美国的社会真相。

② 为美国最大的慈善综合机构体。包括 200 家的各式机构。

摘要

所有工作都可以用一种简单而有用的 SIPOC 模式来找出其特性。工作有一个特定目的，即为顾客服务。工作是由“现场”进行的流程所完成的。这些流程都需要供应者提供投入。21 世纪领导者的基本责任，即要以系统方式看待工作，进而了解及整合系统之组成。

本章举出一些把工作视为一个系统的实际例子，同时又举出一些如何运用系统思考来了解并改善系统的有用方式。

我们在第 4 章会更详细地审视日常工作是如何完成的过程。

第3章 活动

1. 组织的目的是什么?

- 不要举财务目标。
- 描述你是谁，以及你做些什么事（你的目的能从所做的事推论出来吗?）。
- 不可有万用型的陈述（即那些可适用于所有组织的陈述）。

2. 顾客与你互动后，得到（或改善）什么能力?（不要描述产品或服务，而是顾客得到它们后能做什么? 他们与你交往后有何受益?）

3. 谁是你的竞争对手?（他们可以是提供类似产品或服务的人或组织，也可以是提供不同方法或能力来满足顾客需求的人或组织。）

4. A. 谁是你目前的顾客?

B. 谁该是或可能是你的顾客，不过目前他们并不是?

C. 经你选择后，谁不是你的顾客?

5. 确认既能使你的顾客受益，又符合你的目的之主要产品和服务。

产品或服务	顾客从产品/服务所得到的好处/能力

选出一项特定产品或服务，并填入这里：

6. 检查该产品或服务的顾客链。

谁是你的接受者?	列出中间顾客	谁是最后使用者或受益者?
	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	

示例：咖啡壶制造商（注：参考第71页示例）

谁是你的接受者？	列出中间顾客：	谁是最后使用者或受益者？
总经销商	■ 地区经销商 ■ 零售商 ■ 采购者 ■ 煮咖啡者	喝咖啡者

7. 运用狩野（Kano）模式

	什么是对这些顾客的基本特性？	什么是与性能有关的特性？	什么是，或可能成为悦人特性？
接受端顾客			
中间顾客			
最后顾客			

指导：

- 不要凭空推测，走出去询问顾客。
- 运用已有的数据。譬如：当产品忽略了基本特性时，顾客通常会抱怨。

8. 确认顾客的反馈环。这些是例行的方法或系统，以利于你从顾客得到信息，并将该数据记录成可用来改善的方式。

	被动的顾客反馈—由顾客主动发起（例如抱怨、询问、服务要求）	主动的顾客反馈—由你主动（例如调查、深入访谈、维修服务拜访）
描述取得并处理顾客数据的既成例行方法		
描述一种或许需要建立而合乎实际的例行方法		

填入一项特定产品或服务：

9. 现场甲：画出流程。描述产品或服务的开发和交货的一般流向。

你如何知道流程已开始	确认出工作流向			你如何知道流程已结束或成功了?
	早期阶段	中间阶段	后来阶段	

10. 从流程尾端来追踪某一基本关键质量特性。

A. 替最终使用者或受益者选择一项产品或服务的基本特性（参考图3-13）。

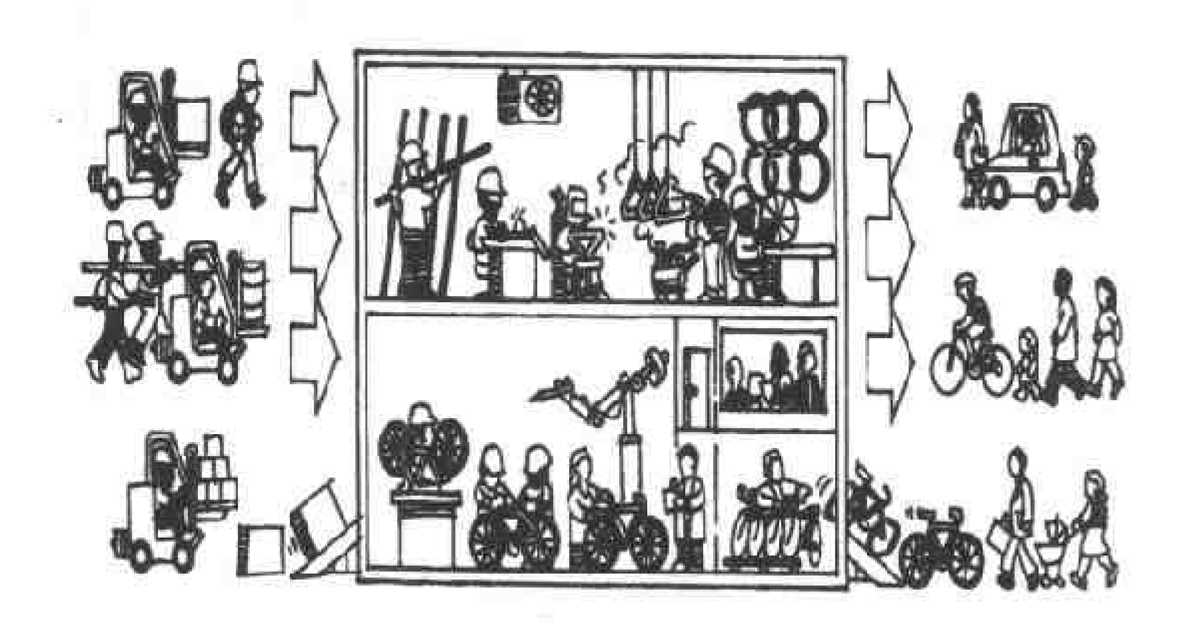
B. 基本特性在何处得到保证或被违背了？确认出违背时是流程中何处出了问题。

开始	早期阶段	中间阶段	晚期阶段	结束

某些指导：

- 如果必要，使用诸如展开流程图（图4-5）等较复杂工具。
- 你的目的是确认流程中何处出了差错，而不是被谁搞砸了。找出系统原因，而不是罪犯。
- 从流程尾端开始，问道："发生了什么，对基本特性造成正向或负向影响？"然后从后往前进入流程。

4 完成日常工作



导言

如果外星人来到我们的工作场所上空，用透视眼看我们的工作，他们会观察到我们或独自或成群地在做事。在有些工作场所，他们也许会看到生产产品的工作流程：木柴从一端流进，家具从另一端出来，中间有许多人在从事各种木工制作。有些地球人痛苦地从正门进入某建筑物，出来时痛苦已大为减轻，显然屋内提供某种解痛服务。而在有些工作场所，入门点和出门点并不容易看出来，中间也不知道在做什么。这些异乡朋友需要其它手段，才可发现这到底是怎么一回事。

提醒“现场”的意义

本章要更深入探讨第3章介绍的“现场”概念。

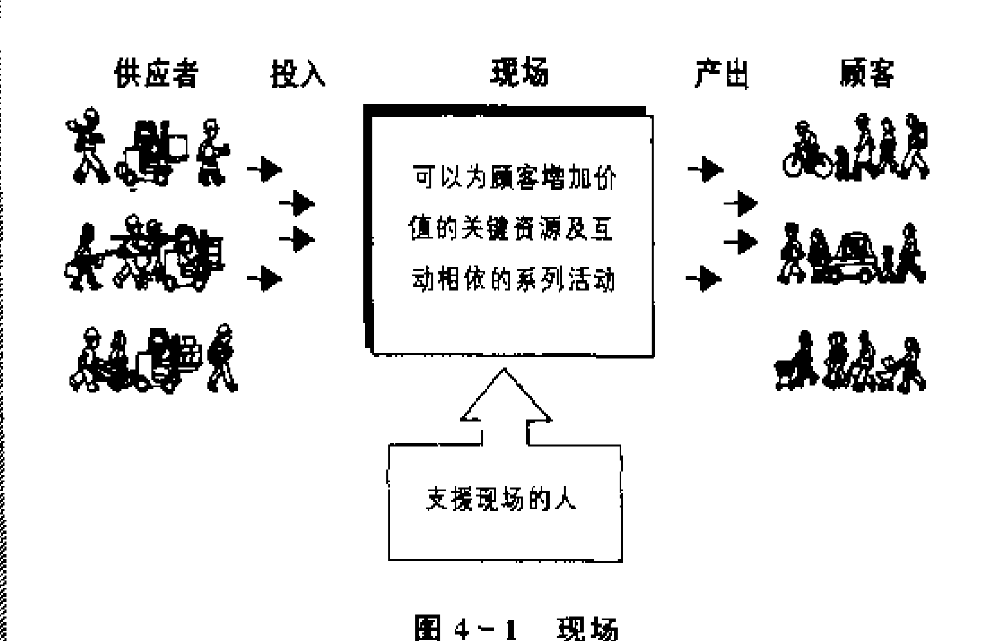


图4-1 现场

“现场”包括顾客最关心的系统、流程和工作流程——它们为顾客开发、增值、交送他们的产品和服务。“顾客”是那些使用、应用并直接受益于来自现场的产品和服务的人们。

我们对日常工作的查看过程，几乎要采用上述外星人的视角。我们要观察并分析工作场所，看看谁在做什么事、以及怎样做。从外星人的角度，可以使我们问些天真或有些傻气的问题。

我们要从一个新视角来考察日常生活、工作流程，看看什么是重要的，从而可以为日常工作找出一些指引，并学习如何把日常工作标准化，把浪费除去。上述这些议题，都是本章所要探讨的。

要对日常工作有所改善，需要一些督导和反馈过程，这在本章及第7章会加以探讨。工人监督自己的工作，并从他所工作的系统中得到反馈。我们在后文会指出，这与传统的工人绩效评估方法大异其趣。反馈是根据系统取得的有利于改善的数据。而传统的考绩法则不然，系由高位者为建立控制关系而以判官姿态来评判下属。我们在第9章会更详细地讨论它。

本章的焦点为工作的畅流，特别是针对上章所介绍的“现场”的工作。不过，本章也可应用于非现场的活动。话虽如此，诚如上章所强调的，其它工作的目的和价值，必须以其对目前及将来的“现场”之贡献为思考的着眼点。本章后文会介绍一些实用的方法，可用于造就出个别不同单位间的彼此合作，创造出畅顺、连续流之团队和流程的环境。

图4－2是你可用来改善日常工作的流程，它也是本章所要探讨的主题流程。

查看“现场”并使日常工作得以完成

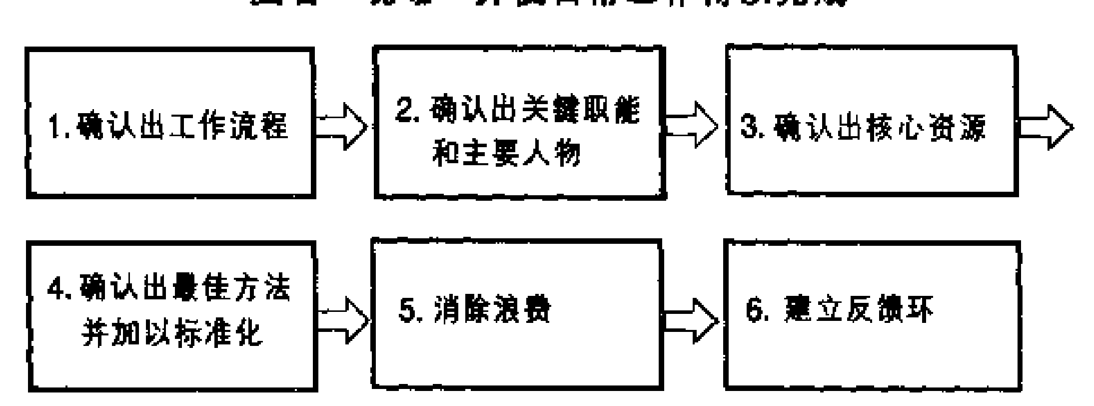


图4－2 完成重要日常工作的六大步骤

查看现场

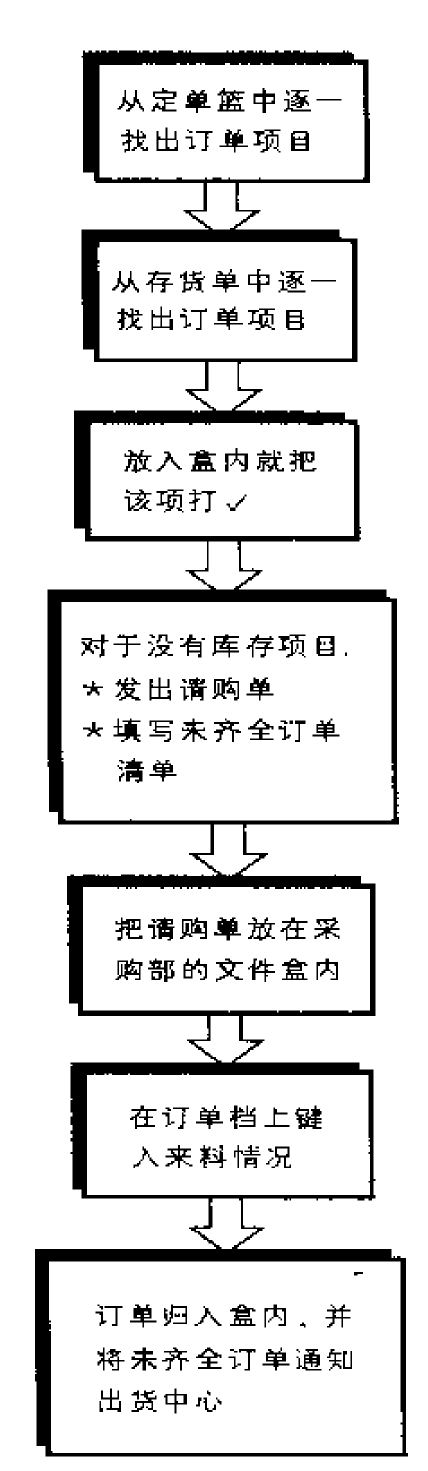


图4-3 简单流程图

工作畅流

工作，不管就较大规模的系统或较小规模的流程或方法而言，它们通常都可被视为一系列事件或活动的流动。某工作的各相依阶段、事件、活动或步骤，都可以用流程图来表示。本章介绍六种流程图（图4-3到4-8）。

六种流程图

1. 简单流程图（图4-3）

简单流程图（simple flowchart）系由左至右，或由上而下，有序地描述各步骤，如图4-3。它可依目的来决定要多详细或多简略。

2. 由上而下流程图（图4-4）

由上而下流程图（top-down flowchart）系描述由左而右、共五六道基本步骤的工作，而各步骤由上而下，又各有五六道次步骤。由上而下流程图展现出简单的流动，并逐层详述，这些通常集中在一页中。

3. 展开流程图（图4-5）

展开流程图（deployment flowchart）的垂直顺序表示步骤的时序，同时它也

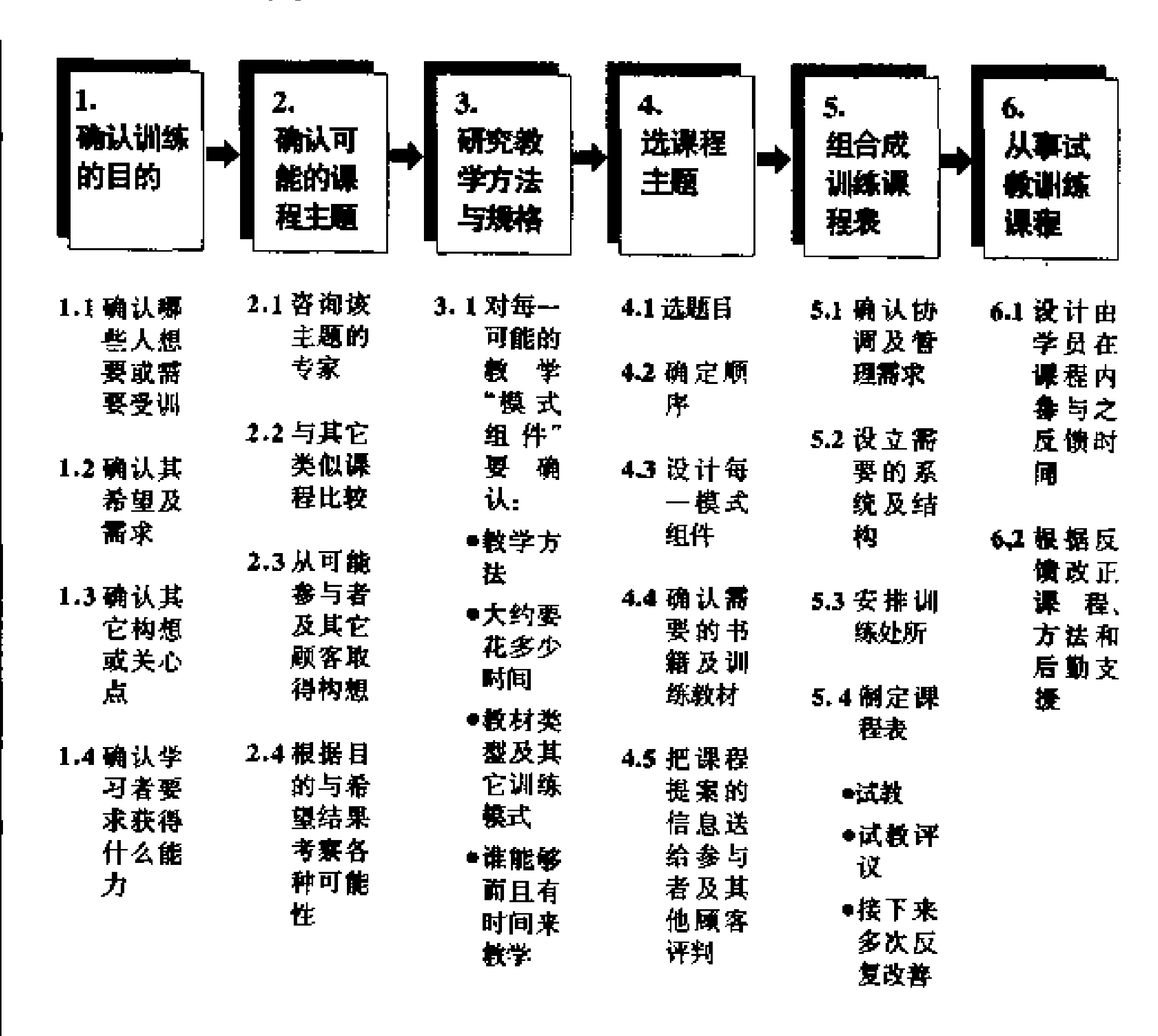


图 4-4 由上而下流程图

显示不同人或团体之间的互动，常以横向来表示。

4. 机会流程图（图 4-6）

机会流程图（opportunity flowchart）是展开流程图的变种，它以该步骤是否有利于附加价值来分类，依描述步骤的时序绘出。凡会增加附加价值的步骤都归为一栏（左），其右边再记其它不会增加价值者，它们另成一类。

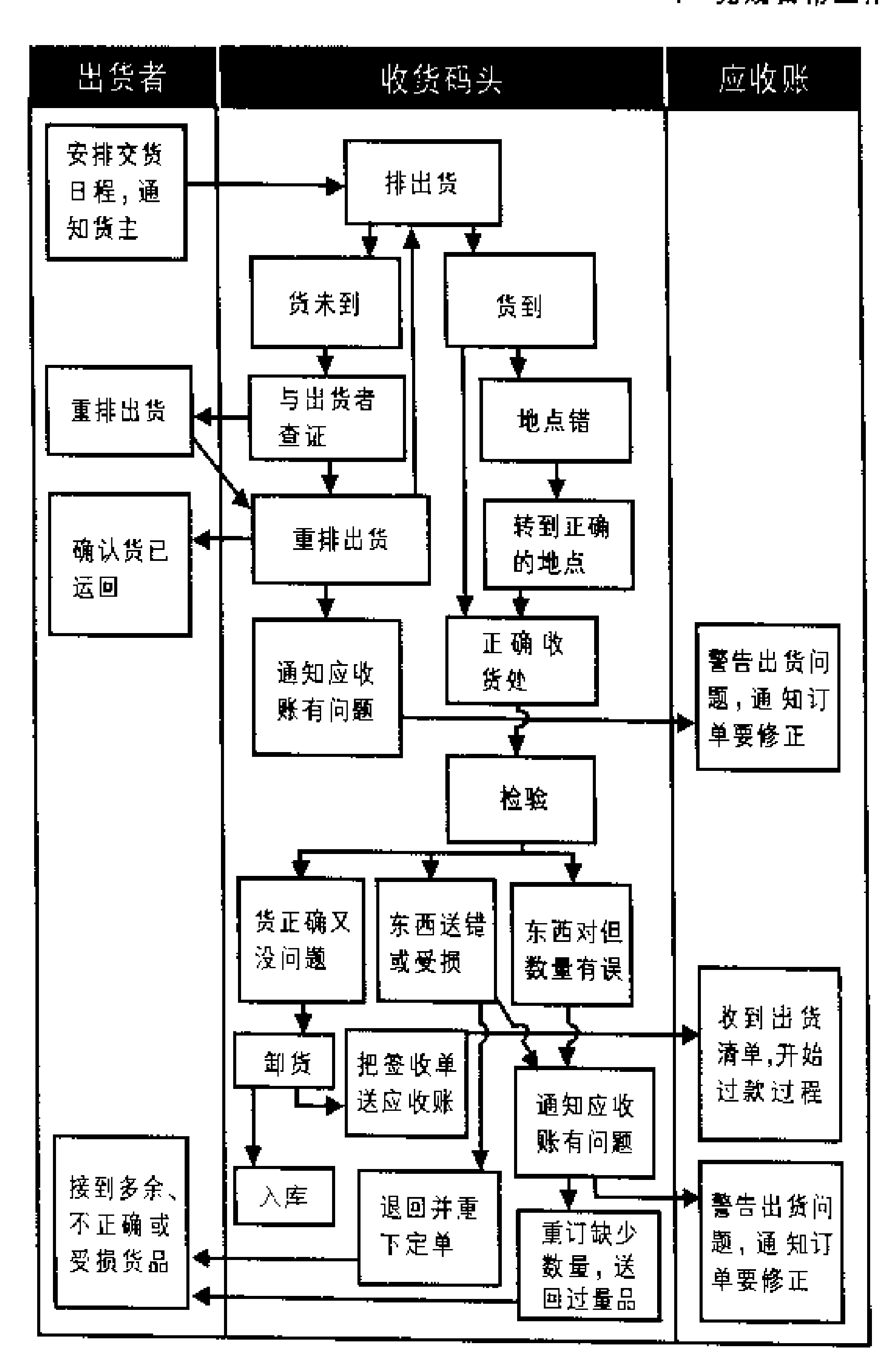

出货者
收货码头
应收账
安排交货日程，通知货主
排出货
货未到
货到
重排出货
与出货者查证
地点错
确认货已运回
重排出货
转到正确的地点
通知应收账有问题
正确收货处
警告出货问题，通知订单要修正
检验
货正确又没问题
东西送错或受损
东西对但数量有误
收到出货清单，开始过款过程
卸货
把签收单送应收账
通知应收账有问题
入库
退回并重下定单
重订缺少数量，送回过量品
接到多余、不正确或受损货品
警告出货问题，通知订单要修正

图 4-5 展开流程图

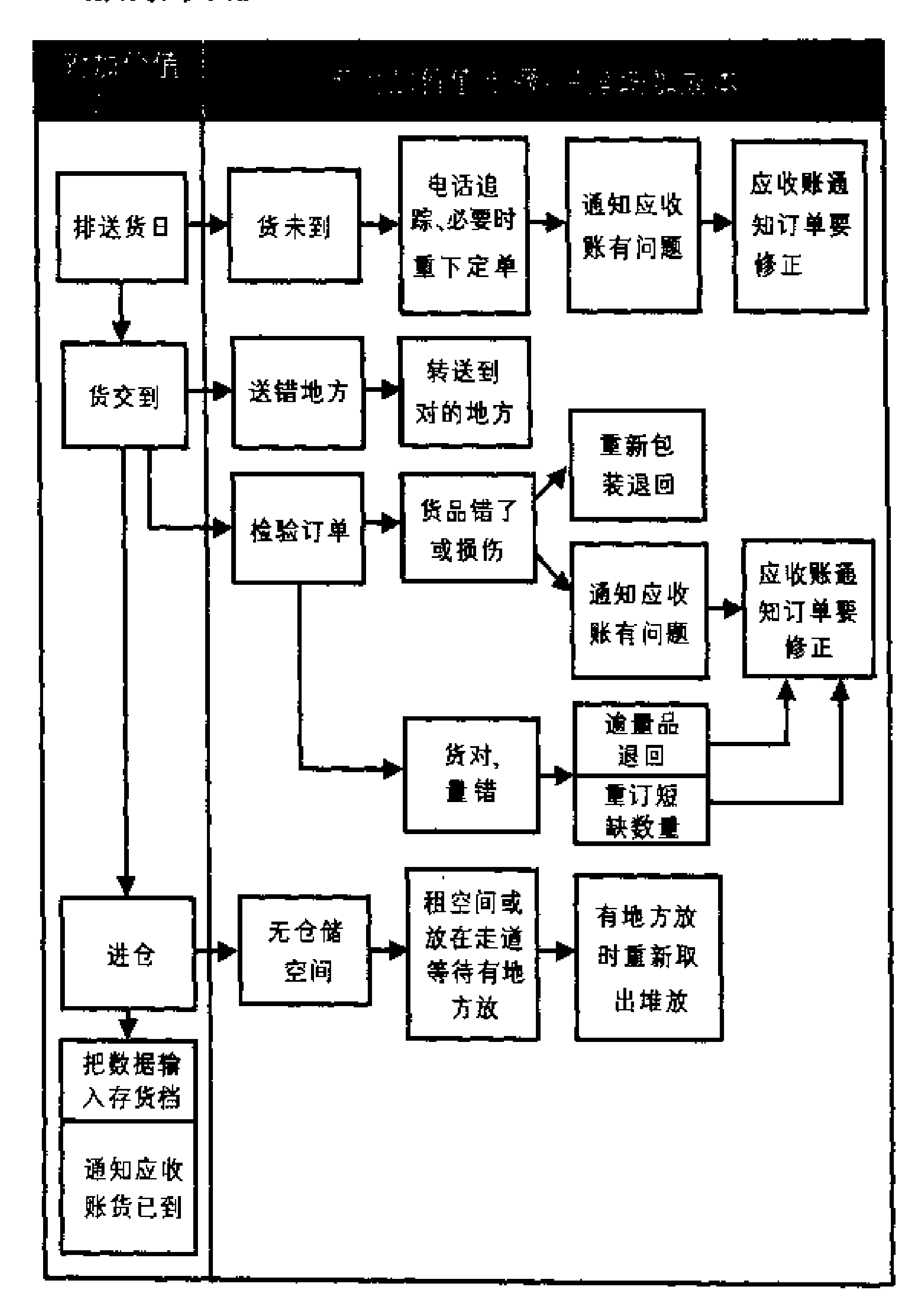
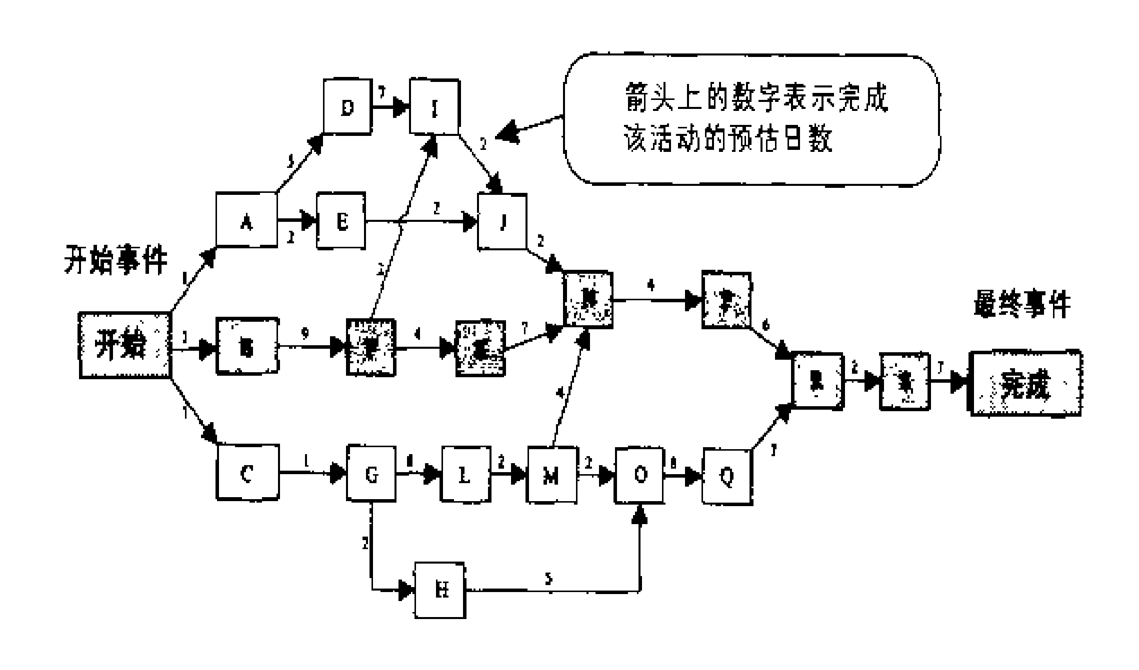

排送货日
货未到
电话追踪、必要时重下定单
通知应收账有问题
应收账通知订单要修正
货交到
送错地方
转送到对的地方
检验订单
货品错了或损伤
重新包装退回
通知应收账有问题
应收账通知订单要修正
货对，量错
逾量品退回
重订短缺数量
进仓
无仓储空间
租空间或放在走道等待有地方放
有地方放时重新取出堆放
把数据输入存货档
通知应收账货已到

图 4－6　机会流程图

5.PERT 图（图 4－7）

PERT 图详细显示许多同步的工作流（称为路径）。各路径的步骤间都有花费时间的估计值。我们通过各路径所累计的总时间估计值，可以定出关键路径（或称要径，critical path）——它决定某任务要花多少时间。因为它是最费时间的，所以最不能耽搁，而如果想缩短它的时间，就要投入更多资源来改善它。(PERT 为"计划评价检查技术"〈Planning Evaluation Review Technique〉的缩写）



在此 PERT 图中有阴影之键为"要径"（40 天）

图 4－7　PERT 图

6. 决策树（图 4－8）

决策树（decision tree）与活动无关，而是系列相关决定的图示，每一决定都要依先前所作的决策而定。有时候可在其它种类的流程图中，包括某决策树的决策。

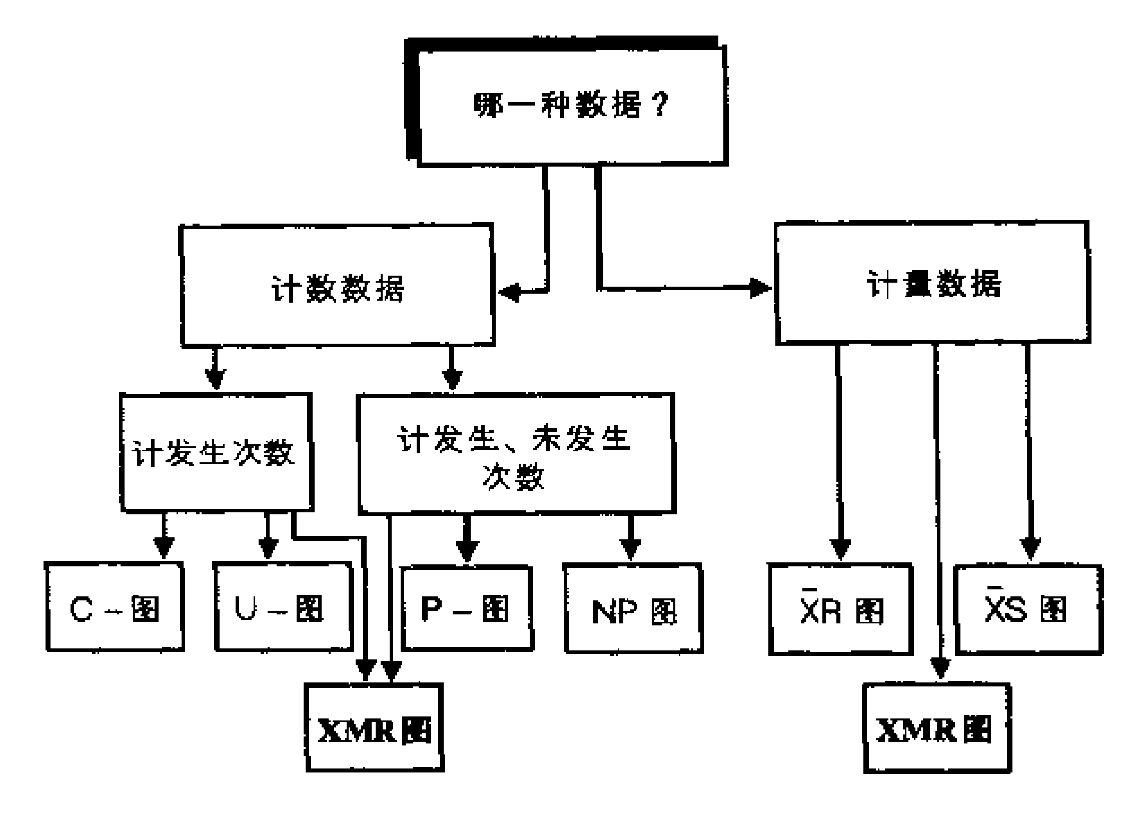


图4－8 决策树：选择控制图的汇总图

画出你的现场流程图

你在画现场流程图时，要让当事者参与。如能邀请外人——用外星人的观点——参与，更可问些既天真又有见解的问题。

这种活动只要做了就容易带来改进，因为人们在画流程图时，会对以前不自觉做过的东西变得更自觉。它会发现方法上有种种变异，从而可激发讨论，也可鼓舞大家进一步研究，来决

画流程图的一些诀窍

1. 定出终点和始点。
2. 决定该图的细节，以能反映出该流程图及观看者的目的为主。
3. 通常由终点往前画较方便（或称为"倒退链法"）。
4. 使用易贴（便）条来表示每一步骤，既方便又灵活。

定哪一种方法最佳。

画出现场的流程图，可以说明内部的供应者与消费者之间的关系。进而可让现场内相依的人来讨论下述这类题目："哪些是你得到却并不需要的；而哪些是你需要却尚未得到的。"（参考本章后文"打破障碍"一节。）

为所有重要而重复发生的流程作图，尽管会很管用，但是更要紧的是，要保持"现场流程必须比非现场流程优先"的观点。在非现场流程与现场流程接触处，或许要考察并追问：

- 与现场接触的目的是什么？
- 这些是交界点所必需的吗？
- 它们如何协助现场？

如果它们为必需的，要再追问：

- 它们怎样才会有更多机会为现场提供有用的服务？
- 它们如何才能最不会打扰与侵犯别处？

我们通常要尽力维持一个平滑畅流的现场，避免打断其动力及韵律，保持其高效率运作而不干预它。毕竟，现场实为"顾客的工作场地"，是块宝地。

关键职能和主要人物

你在检查工作流时，会注意到两项显然重要的因素：人才资源与人以外之资源。我们在后文的"核心资源"中会讨论设备、机器和其它人以外的资源。现在先讨论现场（或非现场）营运所必须的技能和能力。

整个工作场所都有人在做工。每人都很重要。我们以现场的透镜来考察工厂时，常会忘记这一点。现场透视了流程与职能的从属关系，而不是人员的从属关系。想以居高临下的方式来驾御下属者，实属自我放纵，并不能创造团队合作，也不能建立并维持系统来服务顾客。

我们考察现场，并不是要看所有的角色和职能，甚至不是所有在现场工作的人，而是要发现关键因素（或称为“关键杠杆点”），即那些专业化而又居枢纽的角色与职能：诊所的医生、印刷厂的印刷技师、总经销商的采购及销售人员等等。有些现场“以人员为主导”极为明显，所以很容易找出关键人物、枢纽角色及职能，而有些则“以机械为主导”及由少数高技能工人参与，如第3章所讨论的。

确认关键职能及主要人物

我们仍以现场为主，虽然此法也可用于非现场工作。我们的目的是要使努力有焦点，以维持一个顺畅的工作流程。

1. 在工作流程中，哪些参与者是直接为顾客服务，或直接为交给顾客的产品和服务增加附加价值的？
2. 哪些参与者在执行其职能时，需要博大或精深的知识和高超技能，因而难以取代？
   - 下述为某些明显的例子：医生、律师、熟练的程序设计师、厨师长和建筑师。
   - 必须的技能与知识要逐级而上。伦敦的计程车司机要3年才会“上道”，而有些销售单位的业务训练，则在3小时内就可以做好，当然也有需要3年才行的。我们要找出需要更高技能水平的职位功能。
3. 在这些有附加价值而又高度熟练的员工中，哪些会直接影响贵组织为顾客服务的能力？（“顾客需求量这么大，要是能找到熟练技师，生意可多做40%。”）

我们在第9章会讨论，如何给予这些不可或缺而又难觅的技师合理的待遇。这里只是简单地考察工作场所，来找出关键因素及杠杆点。截止目前，我们在考察现场时，看过一系列相依步骤（工作流），它可以用流程图加以描述。然后，我们也看过关键性职能与主要人物：现场要发挥功能所不可或缺的技艺精通的技术

人才。接下来要看核心资源，即现场中人以外的杠杆点。前文已说过，某些现场以人为主导，某些则以机器为主导，某些则两者兼具。下节要讨论人以外的关键资源，我们称之为核心资源。

图 4－9 表示关键职能、主要人物和核心资源等概念。

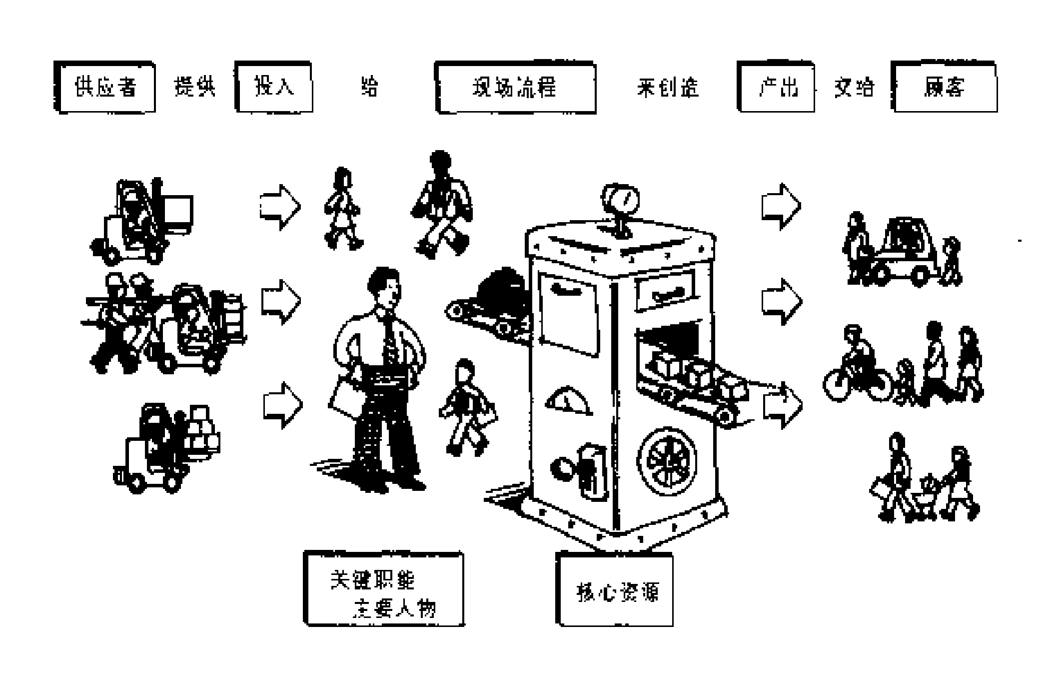


图 4－9 关键职能、主要人物和核心资源

核心资源

要考察现场，也务必要看人以外的核心资源。它包括设备和机械、现场做工的设施或工作场所、场所布置、材料、供应品、配方、环境及现场的程序等等。

我们对这些种类的资源并不要逐项考虑，而是要像考察关键职能及主要人物一样，找出核心资源，即完成现场工作所不可或缺的关键因素。

考察这些核心资源的目的，是为了在创造顺畅的工作流时，有另一种观点可参考。

这些方法固然也适用于非现场，不过我们要保持以现场的观点为优先。考察核心资源时，要问一些问题：

1. 哪一种核心资源给顾客增加价值？例如：

- 印刷公司的印刷机
- 陶磁厂的窑炉
- 医院的 MRI 扫描机
- 舞厅的舞池

2. 在那些具有附加价值的核心资源中，哪些为采购、安装、维修起来费用昂贵的？例如：

- 1 500 万美金的造纸机
- 做披萨的烤箱
- 印刷机
- 滑雪场的电梯及处理雪的机器（如平雪机等）

3. 哪一类核心资源会造成延迟或阻碍，从而限制为顾客服务的能力？

- 邮购公司的库房组织及布置
- 医生诊所的预约安排及存取病历的速度
- 餐厅能适量地供应食物、佐料、清洁餐具、玻璃杯等等

4. 哪一类核心资源的特色为既安全又便于工人使用？现场及其它场所要求的是安全而又顾及人体健康。这是我们对工人、顾客及所在社区的责任。考察工厂时，要问下述一类问题：

- 我们的生产过程产生什么环境危害物？系统上的肇因是什么？
- 工作场所经历过哪些类型的工伤或意外事故（或近似工伤或意外事故）？发生率是多少？哪些是系统上的肇因？
- 我们的工人出现过哪些与工作习惯或人体工程学相关的症状？例如：

——打字人员的腕管综合病症候群（carpal tunnel）症状

——工厂和库房工人的背伤问题

■ 我们从业界所研究的安全及人体工程学诸议题中可以学到什么，以利我们从事的工作流程不会也不容易有工伤？

我们要确认出哪些核心资源会影响到精密度、准确度、完整性、适时性、对顾客方便友善、以及产品及服务的整体质量。在安全以及人体工程学上，是绝不可妥协的，而在其它方面，则要定出现场的优先序。我们对现场的关键流程、职能、主要人物和核心资源等，都要有一个清楚的图像。对于整个工作场所，不仅是现场，都要注意人们的安全及人体工程学上的需求及议题。

图4－10为截止到目前我们所讨论到的各种现场的实例。它并不囊括所有的重要因素，而只是抛砖引玉，供你在思考你的工作场所时参考。

现场的20条规则及指导

1. 给现场优先序。

我强调过现场为贵组织的核心，必须最优先。这20条指导固然也可应用于整个组织，但应先从现场的应用开始，然后再推广至其它。

2. 现场要以整顿、整理为焦点。

■ 系统上的整顿和整理：考察实际工作流程，并做些改变来消除没有附加价值与不需要的部分。可用“机会流程图”这个利器。

■ 实体上的整顿和整理：把现场整理干净而井然有序时，东西就不易掉，也容易找，看起来更觉赏心悦目。

3. 确保核心资源，特别是关键职能和角色（人物），都要忙于现场的事。

■ 例如在医疗诊所和法律事务所，你不会愿意看到大家都

工作类型	关键功能与主要人物	核心资源	非现场资源	内部供应者 现场	内部顾客 现场
餐厅厨房内作披萨	厨师	• 烤箱 • 食谱 • 佐料 • 工作场所 • 其它	• 厨师制服 • 音乐	• 服侍职员的过程 • 采购 • 器皿清洁	• 等待职员之过程 • 外送到府之过程
急诊室内心博停止急救术	• 急诊医生 • 急诊护士	• 去纤维颤动器 • 医疗作业 • 各项设备 • 注射器 • 其它	• 家属等候室	• 急诊服务(如救护车等) • 化验服务(X 光等)	• 手术房 • 特护病房 • 复健中心 • 其它
逮捕醉酒司机	• 警官 • "酒气分析员"	• 警车 • 酒气侦测器 • 其它	• 滞留室	• 报警电话及派遣 • 巡逻警员之流程	• 郡检察官或市律师 • 戒毒中心
制造面纸	• 纸机器业员 • 盒机器作业员	• 纸机器 • 盒机器 • 纸浆其它成分 • 盒材料 • 其它	• 海报与标语 • 午餐餐厅 • 检验过程	• 纸浆制程 • 木材供应商流程	• 装箱制程 • 仓储及交货过程
商业贷款	• 贷款专员	• 电脑 • 政策 • 表格 • 其它	• 赠送用的月历	• 信用调查程序 • 信用资询处理	• 贷款助理 • 监督过程

图 4－10　几个现场例子及其某些关键因素或关键杠杆点

现场指导

下述为现场 20 条指导。

1. 给现场优先序。
2. 现场要以整顿、整理为焦点。
3. 确保核心资源，特别是关键职能和角色（人物），都要忙于现场的事。
4. 研究现场流程和核心资源。
5. 进行改革，降低现场成本（而不致降低质量）。
6. 使现场流线型化，并使工作组织化。
7. 确认现场浪费并消除之。
8. 不要使现场处于等待状态。
9. 不要打断或中断现场。
10. 使现场不会发生错误（防误），使它更稳健。
11. 重要因素可控制时，要将现场中重复发生的工作标准化。
12. 面对现场失控因素。
13. 改革现场来增加产出。
14. 确认关键工序数据并例行监控。
15. 现场人员要持续进行教育和培训。
16. 保持现场沟通顺畅。
17. 开发现场人员持续地作 PDSA，使它成为一种反映能力、习惯和流程。
18. 关怀现场及全员的人性需求。
19. 使在现场工作起来有趣味。
20. 假设“在现场中可感受到组织的每一件事”。

很忙，而医生和律师却无所事事。要让核心资源忙着完成现场工作。

- 你不会希望价值 1 500 万美金的造纸机器停在那儿吧！
- 如果因先前的步骤变异太大，而造成核心资源闲置，那么就要改善它的变异性，使它成为更可预测之流程。

- 谨慎地安排核心资源的工作日程，使它能以最有效率的方式做最重要的工作。

4. 研究现场流程和核心资源。

- 你的现场人员必须是现场工作的“学生”、专家和师傅。
- 即使在不稳定的条件下，你的现场人员也要知道，得控制哪些因素才可使流程的功能正常。他们对设备和机械必须比设计者和制造者了解得更多。
- 你的现场人员必须精通科学与方法，交给顾客的才能是最好的质量。

5. 进行改革，降低现场成本（而不致降低质量）。

- 减少浪费、报废和返工。
- 材料要少用、循环使用和再生（而不影响质量要求）。
- 给顾客相同或更好的东西，但要在材料、时间、空间、人员上精益求精。
- 所获的节省和好处要与顾客分享。

6. 使现场流线型化，并使工作组织化。

- 画出现场平面图，并追踪动线型态（可用高速摄影机）。找出可通过重新布置来改善动线的机会。
- 凡物都能定位摆放。运用记号、标签、图表等，使得东西找、放起来容易。
- 常用的工具和备品要放在容易取到之处。
- 当前的工作或该周期所需要的物品（例如装配一个组件所需的所有零件），要能垂手可得。并要创造各种手段，使下一步工作或周期所要的东西也可及时取得。

7. 确认现场浪费并消除之。

- 了解不同种类的浪费以及削减或去除的方法。
- 参考本章后文“不同种类的浪费”一节。

爱新精机与客厅

爱新精机是丰田汽车集团成员，在丰田有入股，为一家各种零部件的供应商。

爱新精机在 1972 年申请并荣获戴明奖。

1980 年，在名古屋的水泵厂设立了一个改进、美化工厂的课题，使它像一般日本人家中的“客厅（ozashiki）”那样一尘不染。爱新精机花 5 年来追求这目标。

我在 1985 年与一些美国人参观了这家工厂。尽管它为制造业（钻、磨、冲压等），工厂却一尘不染，没油污、没灰尘、没铁屑等。每一工作站都由站主装饰成家居一般，有花、树、图片、钟等家居物品。这些都由工人自己制作并维护。有些站作得很可观，有树、桌子、金鱼池和喷泉。

每一工作站都有固定的工具存放处，也有警示系统告诉工人，钻头等何时要更换，当供应品快用完时，系统确保进行订单补货。它们的 JIT（及时生产）系统，不仅应用在零件供应上，也应用在钻头等供应品上。

他们是如何使工作场所如此整洁的？每班每人都要花三分钟整理自己的区域。但工作场所怎么会干净到连我母亲都羡慕的地步呢？他们在各机械周围设有集尘和集铁屑的装置。工作人员都学会了如何在日常工作的设备及方法中，避免产生垃圾、灰尘等。

这样整洁的效果，使质量与生产力都提高了。做好整理、清洁工作，可以预防工人因遗失工具等而分心。该厂厂长指出，整洁还有一个副作用，即可使员工感到自豪并更有信心。工作场所有一系列的标语写着：“我们的 TQC 角落 / 世界一流 / 足以自豪”。用语普通，但意义不凡。他们真正足以自豪。改进前的照片显示，该厂当时就像典型的机器加工厂一样。现在则是“客厅”了。（取材拙著，1986）

8. 不要使现场处于等待状态。

■ 不要使主要人物空等。

规格或落地实验：研究工序

某欧洲电子公司外包给一家日本电视机制造厂。经数次冗长的会议及谈判，定出了一些标准和规格，要求日商依契约执行。

制定出规格数周后，日方代表（以"日"表示）找上欧商项目经理（以"欧"表示）。

日：你们在"标准"的某一节，指定了包装箱内电视机外围的包装材料。

欧：怎么啦?

日：你们又规定该箱必须通过落地实验，而不损害电视机。

欧：怎么啦?

日：如果我们可通过落地实验，是否仍须符合包装规格?

欧：落地试验更为重要。

日：那很好，我们设计出一种新的包装方法，可通过落地试验并减小包装箱规格。

欧：哦?

日：包装箱较小后，每块货板上可放更多电视机，因而可增加出货量，运费不会变。

欧：哦?

日：当然，我们会把节省和好处与你们分享。

上述为真实故事，显示日本人对改善和取悦顾客的承诺。

- 去除瓶颈（影响工作流程的障碍）。
- 维持现场工作的平稳、畅流。

9. 不要打断或中断现场。

- 研究停机的类型和形态，并设法减少或消除它，或处理该问题而不致中断工作流。

10. 使现场不会发生错误（防误），使它更稳健。

- 找出方法使得现场更为：

—可防差错
—防失职
—防粗心
—防干预
—易教
—易学
—容忍变异
—宽容
—使人心情愉快
—有弹性
—可适应
—简单
—可耐久
—使用者便利
—多用途
—耐用
—刚强
—可持久

- 上述变革要从系统着手，而非通过训诫、口号等方式。

11. 重要因素可控制时，要将现场中重复发生的工作标准化。

- 参考下文“标准化”一节

12. 面对现场失控因素。

- 这些无法控制因素的负面作用要优先处理
- 研究失控的模式：何时？何处？在何种情况下？
- 决定失控的系统因素。
- 重新设计系统或过程，来消除失控肇因或减少其负面作用，最起码要让其更少发生。

13. 改革现场来增加产出。

- 研究出改善现场生产力及增进现场工作能力的方法。
- 提高核心资源及主要参与者的生产力。
- 消除停机、中断和瓶颈。
- 把非现场工作交给非现场人员，使现场主要人物只从事关键职能。
- 警告：如果该现场工作流动极富效率，你必须努力避免造成后续的步骤发生瓶颈。

消除现场的浪费

此个案系根据某中型制造厂商的实际改善工作而作成。

改善前:

- 很典型的制造及装配布置。所有工作都在两座建筑物之内进行。
- 主装配区长达 150 英尺，系由数条长条动线构成，物品在各站间流动时并不进行任何作业。
- 大堆的存货
  - 等着被送给装配者的零件
  - 放在装配者附近的零件
  - 等着送到制造商的零件
  - 放在制造商附近的零件
  - 等待订单和运送的完成品

改善后:

- 所有作业移到一座建筑物中进行。做法是缩短移动距离、工作精简、大幅缩减库存及储放空间。(流线化)
- 主装配线长度减为原来的五分之一。去除移动之过渡空间。工作区内不再设存货空间，在主装配线旁设装配环路。

工作流

改善费时数月，然而制造、次装配和主装配变得如此协调同步，毫无零件或次装配品的等待。所有作业都很顺畅——及时生产。

存货

畅流化使得存货大幅降低。畅流化延伸至供应商，使他们能提供更稳的物流，成为整体及时生产制的一部分。

时间周期与产品存货

时间周期与工作步调可依顾客订单来调整。因制造及装配周期

(续后页)

（续前页）

时间降低，使得工厂可依顾客要求立即回应。以前是把产品“推”向库房等待订单，现在生产主管可大幅减少成品库存，并把畅流化工作推广到顾客处。现在顾客通过系统（这样等待及存货更少了）来“拉”产品。某主管说：“现在是及时生产，而非临时应急生产。”

活动区

现场作业员并不取零件。主、次装配区和制造区的每一作业员都有其工作桌——依装配所需的零件形式设计，一次取一整套的零件来做，做完后及时由零件协调员（日本人称其为“水蜘蛛”）补充——他们都是由极富知识和经验的原来的作业员来担任。作业员和装配员的工作因此甚为畅流。

人体工程学

从材料和工具的更换，可反映出动作有效率而又安全。例如以前作业员需要钻头时，须走到工作台去找钻头再走回来。经流线化后，这些工具连同零件都一起摆在附近，需要时垂手可得。有位作业员向我说：“现在工作做得少了，却可做出更多东西。”

此例包括三套改善作业，有的我参与其事，有的我亲眼目睹。整体流线化要数月极为密集的工作，虽然改善的第一天就可做些流线化工作。此套改善作业，是根据“美国改善学院”（Kaizen）的方法学以致用。

你大概注意到上述个案解决了数种浪费：

- 生产过量
- 存货过多
- 等待
- 不必要的动作

（参考博曼〈Bohman〉，1992 著作——原注；请参考华人戴明学院的《精实系统革命》中更详细、精彩的说明——译注）

流线化前

出货码头
库存及出货区
零件存货区（长约150英尺，宽约18英尺，高约10英尺）
开始
主装配线：长约150英尺
结束
建筑物B
A站 B站 C站 D站 E站
结束 Q 开始
结束 R 开始
结束 S 开始
结束 T 开始
结束 U 开始
结束 V 开始
次装配区
过渡通道 →
制造设施
#1 #2 #3
#4 #5 #6
建筑物A
材料和零件库存
进料码头

流线化后

进料码头

零件存货区

出货仓库

出货码头

长约50英尺,宽约10英尺,高约5英尺

工作桌

A B C D E

=工作桌

开始

主装配线:长约35英尺

结束

建筑物B

次装配区

Q R S T U V

次装配区

制造

#1 #2 #3 #4 #5 #6

建筑物A

腾出空间后出租

快速反应

下述为拉简·苏里(Rajan Suri)的评论,他是威斯康星大学－麦迪逊学区"快速反应制造中心"的主任。

公司的最大竞争优势为交货速度。不然，就会失去市场占有率。如果你要有效率，就要有10%至15%的闲置生产力，如此待交货订单不致累积太多，而又可更快地服务顾客。

——摘自 *Wisconsin State Journal*，Dec. 1. 1996.

14. 确认关键工序指标并例行监控。

- 知道现场"不可或缺的信号"为哪些。以适当方式记录数据，并加以分析和解释。
- 请统计应用专家来协助。
- 建立收集、记录和分析数据的系统（第7章会考察部分议题)。

15. 现场人员要持续进行教育和培训。

- 运用多重方式和手段来确保人们学到该学习的东西。
- 如果必须出错不可，宁可错在太多教育、培训和沟通上。
- 设计出既有效又极少打扰现场工作的教育、培训和沟通方式。

16. 保持现场沟通顺畅。

- 成功的方案和团队，要持续地与集团内、集团间并与周围系统沟通。
- 沟通必须通过各种方式和媒体。要自问："哪些必须传达给谁？他们如何才学得最好？"
- 使现场沟通顺畅，工作与进展看起来有如花朵般齐开。

17. 开发现场人员持续地作 PDSA，使它成为一种反映能力、习惯和流程。

- PDSA 为--持续的计划、执行、研究、行动循环（参考第 2 章）。如此做错了也可宽恕，而又可学到东西。我们不能保证绝不犯错。然而，我们可以保证会从错误中学习。
- 善用 PDSA，就没有所谓“失败”。错误是学习的机会。错误是我们研究时所发现的。然后，我们根据所学到的东西作出回应，来调整过程。如果有足够数据知道哪--种回应较适当的话，就可以采取行动了。我们依据所收集到的数据、所作的研究和所采取的调整，就能在下一个循环中更有效地作计划。
- 在现场，我们学会持续研究关键工序指标（KPI）和关键质量特性（KQC），即对顾客重要的产品及服务的质量特性。我们运用此数据去学习如何调整过程而不干预它（戴明，1994，第 9 章）。

18. 关怀现场及全员的人性需求。

- 让现场既安全而又适合人来运作。要做到这些，得把危害安全及健康的系统原因去除，而不是靠标语和训诫。
- 附近要有休息的空间和可供进餐、会议和培训的设施。
- 使得人们能同时满足社会化和沟通的需求。

19. 使在现场工作起来有趣味。

- 去除“无趣”的根源。
- 开发有趣的事情。
- 这方面要由现场人员领导。

20. 假设“在现场中可感受到组织的每一件事”。

小松制作所的防患法

我在 1985 年去参观数家获日本戴明奖的公司，有家叫小松，是重型设备制造商。我在粟津厂看到他们做防患法的实例。譬如说，所有移经装配区的单元，都附有一张信用卡大小的磁卡——其中内建了装配线上各种工具和设备的驱动程序。

某一站有位工人在拧紧冲力扳手的螺丝。工人在做工前，要把磁卡放入设备的控制器，其程序会使设备自动设定适当的螺丝拧力——不太紧也不太松。该程序也会计数拧过的螺丝数目，工人若少拧了一颗而想往下送，就会有指示通知他。

小松厂确认出过程中最常见的过错，并在可能情形下把其防错方法内建在其中。

- 组织内所有的“疾病”都会造成现场上可感受到的病症。
- 所有在非现场中基于各种理由所做的计划和决策，若意图良好，都会在现场有所反响。



彼得·吉莱斯皮（Peter Gillespie）的理发椅

彼得·吉莱斯皮是我崇拜的一位主管。他是某芝加哥纸商的总经理和首席执行官，其事业为从纸厂买进纸再卖给使用者。我从大学时代暑假到他仓库去打工时，就开始认识他。彼得的办公室隔壁有间备用办公室，内部摆了张理发椅和工具。彼得向公司员工提供免费理发服务，不管是经理、业务人员、工人，甚至是暑假在库房打工的学生都可预约。他在理发过程中会跟你聊天，并与你交朋友。

我的意思并不是说，每位主管都要去学理发，而是要设法找出适合自己的方法来接触人。

- 经验准则：凡事要先问："这会对现场有所影响吗？"如果回答为："对现场并无影响。"不妨深入探讨之，一定有些事尚未考虑到。
- 参考第 79 页彼得罗纽斯·阿比特的引言。

标准化

我们的工作有许多是重复的：在印刷机上换一卷纸、在收银机上换一卷印表纸、财务表要每年结账一次、办公室每晚要打烊、召开周会、或召开年度大会。

日日谈 PDSA

日本某知名质量管理专家访美时，应邀访问某地方医院。该医院的最高主管极信服戴明哲学，很诚心地要把它应用到整个组织中。他们想就教于这位日本专家。

该专家依约定的时间抵医院，可是却只有少数医院主管出席。负责协调会议的女士很尴尬，不断地抱歉，并要求重订会议时间。

"没问题，"日本老师说，"不过首先要学学今天的教训。"

"如何进行呢？"该女士问道。

"为什么今天这么少人出席？"

"也许假日近了，大家放假去了，但他们都同意今天会来的，我也不知道怎么回事。"

"你怎么才能知道？"

"我想问问他们吧！"

"我们不妨这样做，你做一次调查，去找出缺席的各种原因，下周打电话给我，来计划下次会议。"

日本老师的驾轻就熟的做法就是 PDSA。会议开不成，也是一次学习机会。更要紧的是改善，而不是怪罪或道歉。学习极为重要，要先了解成功所必需的条件才能再接再厉。

聚会地点

主管与员工沟通时，可采取选择前述的"生产为先"或"顾客为先"的方法。前者指"这是我们要传达的内容，而这是我们要如何传达的方法。"后者则是指"这是他们认为重要而想知道的，而这是他们如何得知的方法。"

某家公司希望能就"生产变更"向员工沟通，并决定采取多重沟通方法。他们问工厂的人通常如何得到消息。出乎意料的是，大部分人回答："在休息及午餐时，在外头露天餐厅的餐桌上。"因此，主管们就在其沟通系统中善用此媒介：把印好的生产变更事项放在室外餐桌上，并计划由专人在那里回答各种问题。

贵组织的"聚会地点"有哪些呢？要挑出每人都会去、而他们又会无所事事的地方——这儿常会有非正式的社交。它也许在传真机处、茶水间、复印机处、洗手间、电梯间等等。

对于可重复的工作，要加以研究并改良。我们可以找出最有效率、最可靠、最简单、最安全、最富生产力的方法来做它。然后，我们可以把做法书写成文，教给所有与此任务有关的人，并采取各种方便操作人员使用的方式，来强化它的绩效。

把某工作用最佳工作方法标准化，不仅可以给顾客更好的产品和服务，让新进员工的训练更为容易，还可改善人们解决问题的能力与过程。把最佳方法变成例行工作之后，员工进而可精益求精，日臻完善。

标准是什么？

一项标准是把做某事或某流程的最佳方法记录下来的文件。一项标准可结合技术上的知识和流程上的诀窍，把它写成人人可用的格式。建立标准的目的为：

- 使人们更容易工作。

- 不必重蹈工作上的覆辙。
- 保证安全作业。
- 更容易训练新进人员。
- 更容易追踪问题肇因。
- 去除用不同方法做同一件事所造成的不必要变异。

良好标准的特色

- 清楚而具体。它确切地描述：要采取什么步骤，什么时候采取，如何做，为什么要做，要监督什么，以及碰到问题信号时要如何反应。
- 初入门者也可用。其设计要使得新人、训练未结束者也可了解它，以及在原操作员请假时，代理人也看得懂。
- 实际。它必须是可行而又容易遵循、了解的，简单扼要，不自相矛盾。
- 大家同意。标准来自使用该标准的人的共识。他们必须研究各种方法，并应用数据来决定出最佳的方法。

出错时要问的问题

- 我们是否知道流程中哪儿出的错？
- 该出错部分是否有标准方法？
- 是否所有在该处工作的人都知道该标准方法？
- 标准方法是否作为例行方法来使用？这不该被看成或用作找出罪犯的方法。即使只有一人使用标准方法，也要把它视为可改善流程的机会：

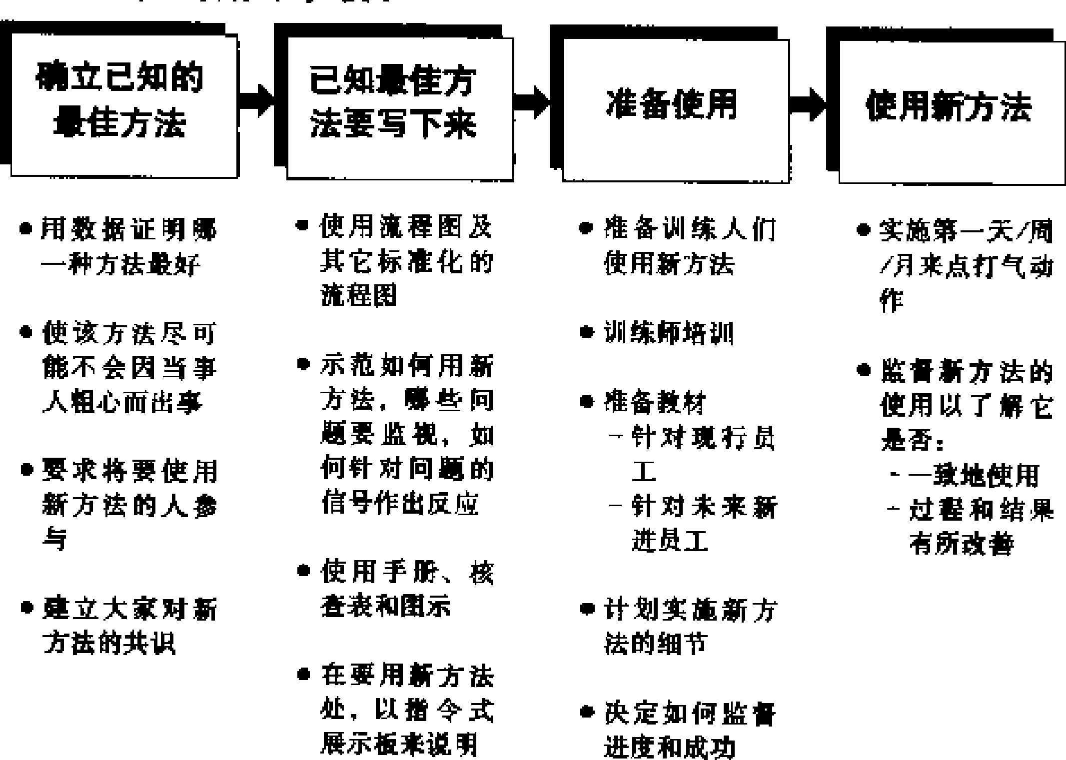
  ——也许该人士可发展出更佳的方法。

  ——也许在我们的训练过程中有不适当的地方。

  ——也许标准方法并不适合这类工人使用（由于身高或左撇子等因素）。

  ——也许有一种少见的我们尚未察觉的特殊因存在。

为了形成一项标准，要：



标准化流程图

图4－11为一标准化流程图，它是一种在工作或流程已被标准

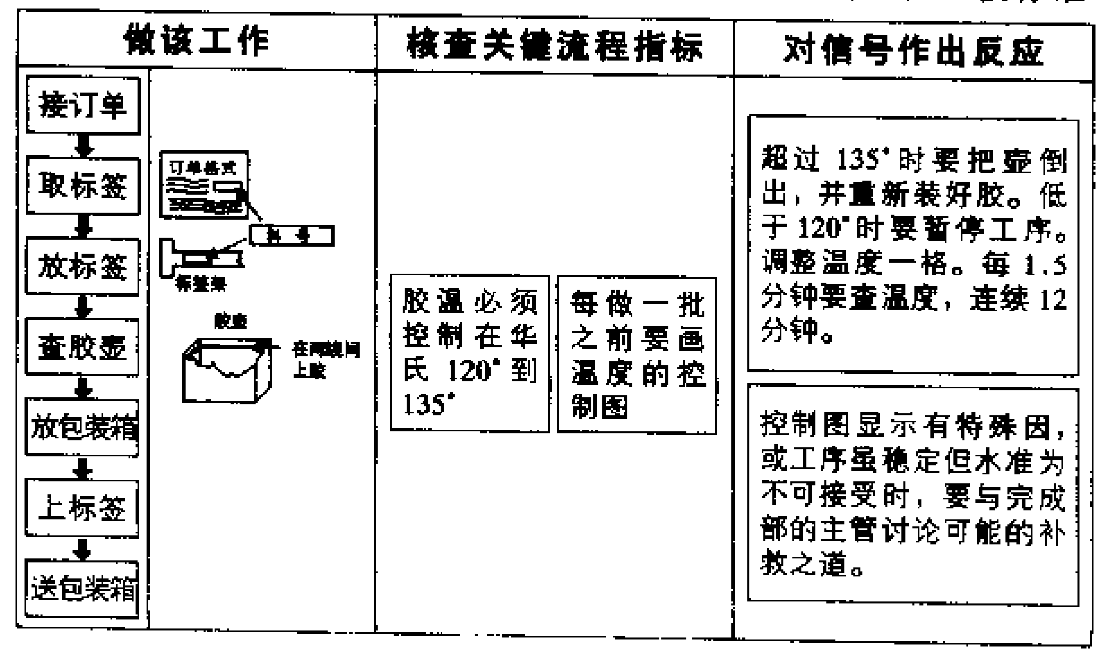


图4－11　包装盒贴标签作业人员的标准化流程图例

化后，把关键信息记录下来的方法。最理想的方式是能在一页中览尽该工作（任务）或子工作。

由于图4-11为一单人作业的流程，所以在其左栏使用简单流程图。如果此标准化流程涉及多人互动，则采用展开流程图较适当（参考图4-5）。

就此特定工人而言（此为真实范例），用贴标签机只是数项任务中的一项。这不像用传统的职位说明书，该工人有一张标准化流程图，涵盖约15项的流程。因此，该工人知道要做哪些事，每项如何做，哪些重点要监督，观察到关键指标有信号时要如何反应。因此，一页的标准流程图中，已包含PDSA循环中的“执行、研究和行动”的信息了。

根据这位特定人员的经验，此流程有三个易出问题处：标签不对、空胶壶、胶太热或太冷。在标准化流程上对这三处详加说明对策，并指示要把胶温做成控制图。在此例中，保温机制常出错，因此工人要作出控制图来看看它的控温能力，再决定是否该更换。

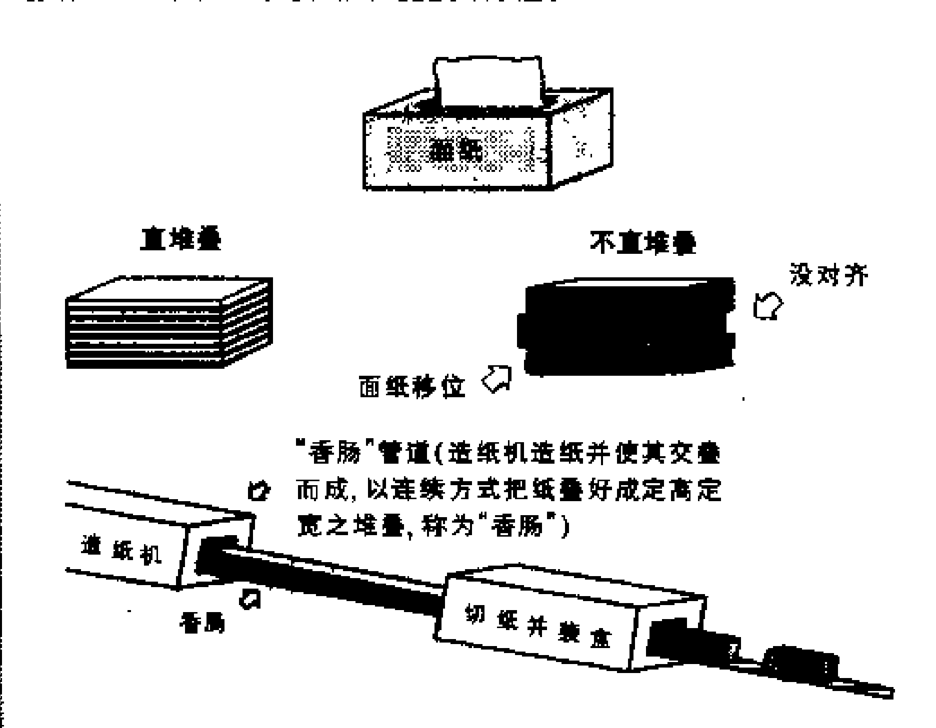
图4-12说明标准化流程图格式。

1. 做该工作	2. 核查该关键流程指标	3. 对信号作出反应
在这栏内用流程图来描述各项活动顺序，必要时作各组人员互动流程图。这儿可包括更详尽的资料，或必要时指出参考资料。	许多流程中的一些关键步骤必须由工人来监督。这些步骤有其“关键工序指标”(KPI)来指出该工序是否没有问题，而又在控制状态下。这些措施只有在明知有弱点时采用，而且要十分小心。	• KPI通知你必须调整——如何反应的指示要放在此。 • 这儿说明作业人员的立即反应，以及依流程的效率来判定要通知谁，因为为了防止其它问题，单作流程调整恐怕还不够。

图4-12 标准化流程图格式

保持直堆叠

了解如何把顾客需求（关键品质特性）转译为流程控制点（关键流程指标），是很重要的。我喜欢的实例发生在20世纪80年代早期威斯康星州尼那（Neenah）地区的金佰利纸制品公司。该公司的Kleenex（可丽舒）牌面纸的广告特征是："取一张，下张跟着出来。"此为其关键品质特性。



如果纸没叠好，会阻碍切纸及装盒工序，或是盒装好了，却无法完成重要的顾客要求"取一张，下张跟着出来"，因为面纸在盒内陷住了。

全公司只有两名资深员工知道如何将它做得好。该两位资深员工操作机器时，是凭直觉和本能，并不懂得说明要诀。因此，该项目研究分为两组，分别记录资深工人的操作方式及反应方式（有时依机器的变化会有微妙不同）。

花了几周功夫，才完成了标准化方法。不过他们毕竟做成了。结果呢？人人都可堆出直堆叠。

标准化流程图指引

1. 通常一张图描述一项特定任务或作业。如果作业太长，一页写不下，不妨把它分成数项作业，每一项一页。
2. 如此，大多数工作都可由一系列此种图加以描述。
3. 避免不必要的努力，焦点放在重要而有用的事情上面。必要时在适当处添加细节。
4. 从令你感到痛苦的地方开始着手。即，先给有问题的工序作图。所监督的指标要在经验上站得住脚（它的确重要）。第 2 和 3 栏并不一定非填不可。
5. 不要做过头！一下子就要全组织都作标准化流程图，这样简直会叫人疯狂。先做些小规模的标准化活动，逐步扩大，边做边学。让小组或个人一次只标准化一个流程，速度宜人，而且是从最需要处着手。
6. 可用同一格式来描述督导人员或主管的工作。图 4 - 13 说明完成部督导员（即标签工人主管）的大型协调工作。读者可从此系统中的“把产品装进贴好标签的箱内”流程中，看出工人在完成部所扮演的角色。

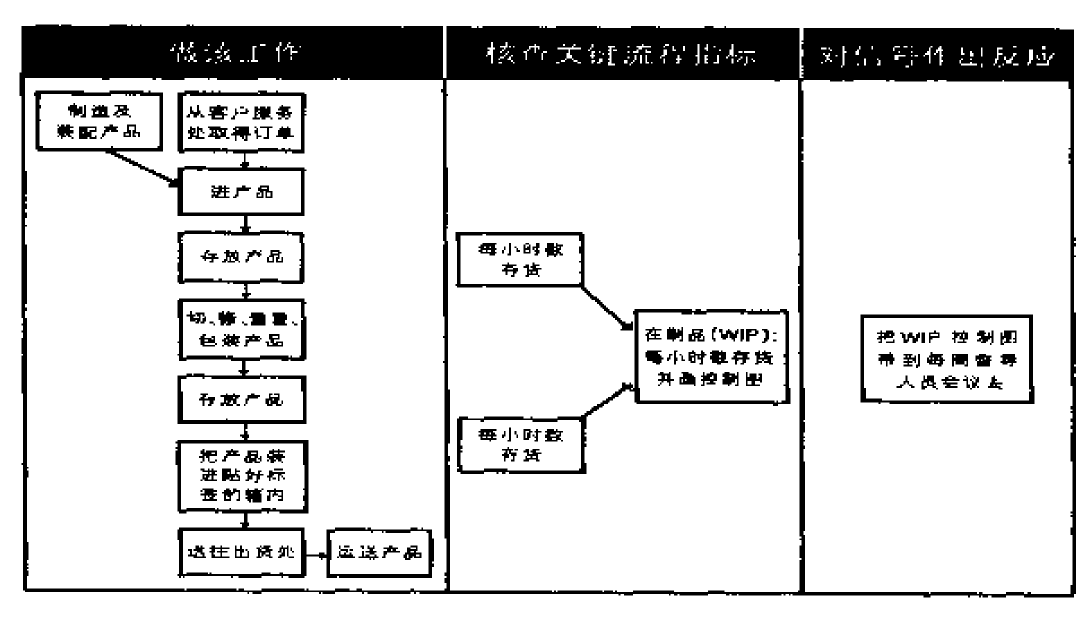


图 4 - 13 完成部督导员所管理的完成系统

ISO 9000

单就表面而言，ISO 9000（或汽车业的类似要求，QS 9000）看来似乎值得做。它们都要求你的流程要一致，并要将它们文件化，最后要由 ISO 鉴定合格的"检验员"认证。如此就可取得 ISO 的认证，原来如此呀！

ISO 哪些地方错了呢？

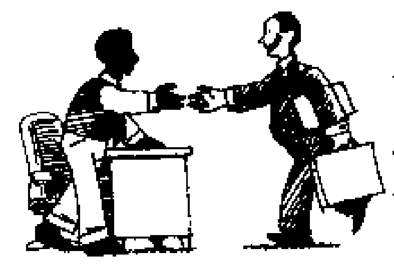
- 追求质量的过程既漫长而又艰辛，必须采取全面、整合而有系统的方式。标准化是好事，也是本节的主题。然而，它必须由更宽广的脉络（视野）中来指引才行，而 ISO 并无法提供这种具有更广阔视野的目的、脉络或系统。
- 公司可能有一致而标准化的流程，即虽然制定了条文来控制并获得认证，最后仍会得罪顾客。ISO 才不管你的顾客不高兴呢！如果你的某一认证过的流程与另一认证过的流程矛盾，你仍能够取得 ISO 的核准。即使你做的是错事，ISO 也只管你所做的要一致即可。
- ISO 在本质上有点老大心态，又心存不信任。ISO 制的隐意是贵公司不会做这些标准化措施，至少要由 ISO 的"警察"来检验并认可，你才会做对。这种病可称为"老师检查你的家庭作业"。ISO 制不信贵公司会自动自发想把事做好，而须由外来者给予"赏""罚"，这与"质量"的精神不相容。因为你不用被认证后才能做好事情。谁来决定"我们有资格宣称你没问题"呢？不是你，也不是贵顾客，竟是 ISO 警察！
- ISO 假定其"检验人员"之间所用的方法都一致。事实不然，据受认证者报告，他们彼此之间的差异甚大。这正如老师在判家庭作业的成绩时，有的很宽松，有的很严格。看来，ISO 的检验员自己并未标准化。
- ISO 的定位是，你要外销到欧洲就得经 ISO 认证。其实这并不真实！欧洲并没有单一通用标准，而且有些欧洲国家

续后页

续前页

并不坚持非有这种标准不可。

■ 要接受 ISO 的认证及再认证，既费钱又麻烦。你在思考要改善某一认证过的流程时，就会面临两难局面：究竟要采用经认证的次差者，还是采用未认证而更佳的流程才好呢？如果你决定采用某改善案，你是要求再认证，还是迳自做了再说呢？



主管在运用流程图来检查工作时必须注意图上的箭头——它们表示系统的过渡点。如果主管只管图上方框内的事，一定会有麻烦。其实这些方框内的事要交由其现场人员来做，而主管则要管理箭头与空白处(即，未被注意到者或无形者)。

主管要能协助现场单位建立并维持彼此之间的反馈环。主管也要与他们共同努力，去和外部顾客建立起反馈环(参考本章后文的“反馈环”一节)。

对标准化的最后评论

在处理标准化时，会碰到一些微妙处。我们一方面希望工作方法有效而又有约束力，即能消除方法与产品中不必要的变异。在另一方面，人们又会认为他们的工作犹如艺术一般，要靠其特点和个人的天才。其实不然。我们要消除工作上艺术般的任意多变的特性，而又不愿让它变成极僵化、层级化。松紧之间很微妙。通过人们参与标准化工作，多少可以使工作不那么压迫人。人们对自己定出的标准比较不容易有恶言。认识到不必要凡事标准化，这也会有帮助。再者，大家对哪些流程要标准化有所共识后，在实施上也会有助益。最理想的是由人们负责自己的标准化工作。特里巴斯提过他与日本YHP公司总经理Sasaoka先生

的一次会谈。YHP 要求新进员工重作他们的工作的标准化流程图。也许，新进员工是决定标准化程度的最好人选，他们也较容易判定多少量才算“过量”。

不同种类的浪费

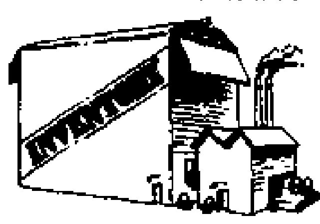
不同种类的浪费

1. 生产过量
2. 存货过多
3. 搬运
4. 等待
5. 不必要的动作
6. 过程太多
7. 矫正
8. 复杂化
9. 层级制

我们已确认出工作流程的关键职能、主要人物和核心资源，并已讨论过要对重复过程加以标准化。现在，要探讨日常工作的另一面：浪费。我们以前确认出的规则和指导，其焦点为：现场要作整理与整顿、从事变革来降低成本、现场要流线化、以及要确认浪费并进而消除之。本节要讨论这些议题。

我们在探索如何使现场(或其它作业部分)更有效率、更富生产力时，要记住下述原则：

- 不要只要求员工更卖力，做得更快。怪罪或训诫只会给人更大压力，并不算领导有方，也不会导致改善。
- 对系统和流程作机能上的妥协，并不会提高效率和生产力。但求短期的生产力提高，可能会造成长期的混乱。
- 不要用牺牲顾客的满意来提高生产力和效率。



那么，我们如何才能提高生产力和效率呢？要通过“减少并消除浪费”这一方法。这不能由布告方式来完成，而是进行仔细研究及妥善规划的努力。

浪费加上复杂化和层级化

1. 生产过量的浪费

- 制出的远多于需要的

标准化销售

业务人员最容易自视其工作与众不同。"这玩艺对别人也许有用，"业务人员抗议道："不过业务人员不同，我们做事时要靠直觉，我们必须善用本能。这儿没系统可言。做业务是一门艺术！"

上述为某高科技产品/服务公司的业务人员的实际反应。他们提供为顾客量体订做的极复杂的财务系统软件。这些业务人员在技术上必须很内行才行。

"你们要去拜访客户？"我问道。他们说："没错。"

"让我们这样看客户拜访。"我在挂图式夹纸上这么画：

拜访前　　拜访期间　　拜访之后

"拜访前哪些事重要？"我把他们举出的各项列出来。他们对某些项目有一番讨论，不过即使各人方法不同，彼此的要点则大同小异。

我接下来说："拜访期间哪些最重要？"他们举出一些，不过有位说："展示介绍（presentation）最为重要。"大家一致同意。

"什么是一次良好的展示介绍呢？"业务员们列出一些因素。即使有些有趣的变异，这也是大同小异。我接下来问两道重要的问题：

"谁决定展示介绍的好坏呢？"他们过了一阵子才决定："顾客！"

"那么，你们的顾客是如何界定好的展示介绍呢？"他们沉默不语。

所以我为他们设计了一个小型的研究方案：同顾客谈谈他们见过的各种展示介绍。哪些很棒？哪些是一败涂地！他们的展示介绍如何改善？作为我们的顾客，哪些是展示介绍说明中多给而他们并不需要的？哪些是需要却未给的？

续后页

续前页

此番练习何用之有？业务人员开始把他或她的工作的主旨看成为了顾客的流程——可以根据顾客的反馈来改善。我们并未使用“系统”和“流程”等字眼，也不争辩业务的直觉和本能，或它是不是一门艺术！不过我们却能开始审视“销售”系统，而且业务人员对此番探索觉得兴趣盎然。

- 产量远超过可能用到的
- 空间远大于需要的

2. 存量过多的浪费

- 材料、供应品、成分和元件等远多于你所需要的
- 在制品数量太多

小论过量出产和存货

- 理想情形是持续地流动而没有等待或累积。决定生产力、存货、在制品的适当水平的最佳方法，是从顾客需求状况着手。然后再把各统计值依时序先后画出来，作出你的系统之变异剖面图。从中得到对产品和服务需求的平均数、范围和变异形态、总生产周期时间、以及其中每一阶段的时间等。
- 根据当今实际绩效来定生产量、库存量和在制品数量，而不是根据臆测、期望和梦想。
- 改善计划中如有特定的措施来降低周期时间和提高生产力，那么或许可以在生产量、库存量、在制品数量等方面做对应的调整。

3. 运输上的浪费

- 从你交出货品或服务，到交到使用者或顾客手中的时间，都算浪费。

小论运输浪费

■ 你也许认为运输是不可免的，可是从顾客角度来看它是浪费。举例说：

  龟甲万（Kikkonan）酱油一向从美国运大豆回日本酿造，再以瓶装方式回销美国。从 20 世纪 70 年代后期，该公司打破传统，在美国威斯康星州设厂生产、装瓶，从而使运费大减。

■ 你无法完全消除运输浪费（除非你可找出用"光束"来送货的方法），不过你要不断地致力于减少运输上的浪费。

4. 等待上的浪费

等待造成的浪费可多呢：人的时间、闲置设施与设备、其它未充分利用的资源。等待会使工作无法畅流，并打断工作韵律。装配人员因缺货而无法组装出完整单元。主管因资料不足而未能完成计划。建筑商因待料而停工，从而又影响水电工人等，其他许多人也跟着停工。

小论等待

■ 你在现场考察时要找出等待的信号。要追问现场工人过多久就需要等待一回？因为哪类原因延迟而等待？又等待了多久？

■ 最根本的规则是：不要让现场等待。譬如说，如果因物料搬运人员的等待而造成装配人员的等待，那表示前者会造成更大的损害。同样的，让机器操作人员等待也比让主管等待严重得多。

■ 利用良好的规划及流程知识应该可能完全消除等待。要搜集等待的肇因。先从费时的等待着手改善。找出等待的系统原因并消除之。

5. 不必要的动作的浪费

■ 因布置不良，造成不必要或过多的移动

- 因实质距离，造成不必要或过多的移动
- 不合人体工程学
- 参考前文“消除现场浪费”一节

小论不必要的移动

- 有时候不妨把工作场所或办公室的布置图画出来，看看实际操作的动线图，或是用高速摄影机来作动线研究（参考图7－12）。
- 上述的布置，会使得动线合乎逻辑、顺畅，还是员工必须来回走动呢？工具和设备是摆在举手可得之处，不必伸展、弯腰或走动就能取得吗？

6. 过程太多的浪费

- 没附加价值的步骤
- 空忙、瞎忙、假忙
- 多重检验、签字
- 传统之罪（参考次页框内文章介绍）

小论过程太多的浪费

作流程图时，若能就每一步骤追问其目的，会很管用。（为什么我们总要把火腿肉的小腿切掉呢？）然后再追问与原来目的是否仍然相关？这样就可能确认出不必要的步骤，并可找出过程太多的浪费。

7. 矫正的浪费

戴明博士有次说道：“美国式的烤面包方法是‘你烤焦它，我丢掉它！’”（注：参考《戴明修炼Ⅱ》第1章）矫正的浪费是用检验来找出差错和误差，再花力气修正或重做：把烤焦的面包丢弃、学校中不及格科目的重修、瑕疵品的控制、检验和矫正、向顾客道歉（这也许必要，不过总是浪费）。

实例：因过程太多进行矫正，从而又造成过程太多之浪费。

拿原稿
把原稿放在复印机上
选纸张大小
选列复印方向
选张数
按钮
再一张
是
取走原稿
完成复印

图 4－14 无差错的复印机流程

传统之罪（Skeuomorph）：罕用词不过妙用无比（编号＃2）

该词指原先目的已失去而仍持续的活动或东西。我们老祖宗因烤箱太小，而将火腿的小腿部分割舍——以后世世代代的人也都如此做，因为传统上如此，而不管烤箱大小。

某印刷电路板制造商的工序中，有一步是要镀铜，以后又有一步要刷铜。

他们被问到在做什么，以及为什么做时，刷铜的工人回答："我们要把铜板刷到正确厚度。因为铜镀得太厚了。"

我们走到把电路板浸到镀铜槽处，问工人在做什么，以及为什么做。他们回答后，我再追问："你们怎么知道镀多厚上去？"

他们说明后又加上一句："话又说回来，我们一向总是多镀厚一点点。"

"为什么呢？"我问。

"因为后头有人会把它刷掉呀！"

8．复杂化

"复杂"为等待、不必要的移动和矫正等等之结合。凡是因第一次做时不能正确地完成而增加的工作，就称为复杂化——此观念最先由蒂姆·富勒（Tim Fuller，1985）所引进。

图 4－14 为复印机没出错时的流程。如果出了错，流程就变成如图 4－15 所示。

图 4－15 采用"机会流程图"方式（图 4－6）。垂直分割线的左边为没错的步骤，其右边则

附加价值

只增加成本

拿原稿

复印机使用中

等待?

离开

放原稿

玻璃面不干净

清洁

选纸张大小

没碳粉了?

找碳粉

能添加碳粉吗?

加碳粉

找人帮忙

碳粉已加了

选复印方向

选张数

纸张用完了?

找纸张

纸盒割开了?

找刀子

放纸张

纸张放好了?

打开纸盒

找刀子

按钮

找人帮忙

再一张

已印了?

质量OK?

停印

调整

取走原稿

张数对吗?

找问题?

调整

完成复印

找人帮忙

图 4-15 复杂的复印机流程

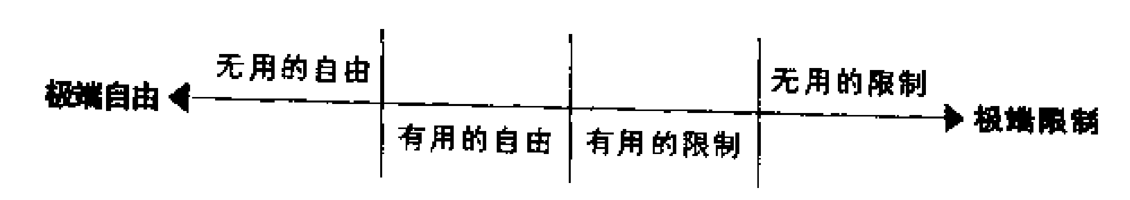


图 4-16 限制之连续体

为因复杂化所添加的麻烦。

9. 层级（官僚）

层级是其它形式浪费的特定结合。拉塞尔·阿柯夫说它是一种组织方式，主要目的是要使人无事穷忙。层级之所以会发生，是因为没事干的人给真正有事干的人多加一点并非真正有需求的工作。换句话说，非现场的人给现场的人加些不必要的工作就叫做层级化。

层级与不必要的工作和不必要的限制等都有关。我们可以把限制看成一个连续体，如图 4－16 所示。

自由

- 选择种类过多。“无用的自由”表示组织因为有太多选择机会，反而会不知所措（太多产品、服务、或优先序；采取“浅盘”方式）。
- 创造力有一个要求，即要有“能发挥作用的自由形式，也就是在明定的结构和界限内，允许打破规则。”

限制

- 选择种类过少，就会设定新限制。
- “有用的限制”也是创造力所要求的一部分。它给人们的创造活动提供了方向和焦点。
- “无用的限制”与“层级化”（或官僚）同义。层级化包括没有目的之限制，或是对完成某目的之活动刻意设限。层级化包括对顾客的重要服务需求所作的限制。

我们常常容易抱怨政府或其它立法机构太过层级化。我的观察则不一样，其实大半的官僚多出自组织内部。限制并非由政府所设计，而多来自公司的律师、会计师、劳方谈判人员或人力资源部人员等。

某军官对官僚化的反应



执事诸君：

我军从葡萄牙行军至一军事要地，它可控制通往马德里及法国军队之途径，我的军官们认真地配合你们的要求，因它来自国王陛下从伦敦发至里斯本的船只，并兼程派送到我军大本营。

我们盘点过国王陛下的政府要我们负责的马鞍数、马勒数、营帐及营帐杆数以及其它杂项。我并详述每位军官的个性、才智、脾气。每项东西、每一分钱都详加报告，除了两项令人遗憾的例外要请诸君宽恕。

不幸的是，某步兵营的零用金账目仍有一先令九便士未能平衡，以及在西班牙西部风暴中，发给某骑兵团的梅子果酱瓶数的账目可能会混乱。此一疏忽该予斥责，它可能由于环境压力所造成的。因为我们正与法军作战，而此事对在白厅（Whitehall，英政府——译注）诸君而言，或许会造成一些惊讶。

言归正传，鄙人要求对国王陛下政府所给的任命加以解释，以利鄙人更加了解率领军队拖曳于此不毛平原所为何事。愚意认为，它必然为下述两不同责任之一。吾只能就其一全力以赴而无法两者兼顾。

1. 在西班牙训练一整军穿制服的英国军人来作文书人员，以造福伦敦的诸会计师及小抄写员，或为
2. 将拿破仑军队驱逐出西班牙。

你的忠仆

韦林顿　敬上

两辆计程车的故事

此为一实际的官僚化故事：它涉及一般出租汽车公司对待顾客时采取的各种不利政策。有一次我出差回来时夜已深，机场几乎关闭了。我去计程车招呼站，发现空无一车，就打电话给我常叫车的车行（姑且称其为“黄包车”）。我走到等车处，有位女士已在那儿等，她叫的车行名为“白包车”。

有辆白包车驶进，那位女士走过去，与司机交谈一番，然后又走回来，继续等。

“怎么回事？”我问。

“他不能载我。我叫的车马上就会来接我。”

“这简直荒唐极了。”

此时有辆黄包车来，我也碰到同样的事，所以她在等白包车而我在等黄包车。

而又有一辆白包车在等人，不能载那位女士。如果我们都未叫车而搭对方的车走，就 OK 了。车行此一载客政策，究竟为谁服务？肯定不是顾客。它反而是惩罚顾客。该政策为的是避免各车行内部纷争，不用说，因为利益分配方式不同。

我走到黄包车处，问：“如果你载我回家，最糟情况会是怎样？”

“会让另一位司机气疯了！”他回答。

“让贵车行的一位司机不痛快，还是让一位顾客对贵车行生气更糟？”

他就打电话给派车员，得到了载我的许可。

我永远不知道那位女士后来的下场如何。

反馈环

至此，本章探讨了一些如何完成重要的日常工作主题：

- 了解工作畅流化的重要性

■ 确认出关键职能、主要人物和核心资源
■ 引导现场工作的规则和指导
■ 将日常重复性的工作予以标准化的重要性
■ 现场必须去除和减少的各种不同的浪费

本节主要探讨建立反馈环的重要性。我们在第3章讨论流程时，已提过“反馈环”这一主题，请参考图3－12的反馈环说明例。

现场的每一个人都需要有清楚的方向感和焦点。全组织的人都需要清楚地了解“我们现在做得如何”。因此，在一个层级化的组织中，借助于上司考核下属方式：“这是我（你的上司）认为你（下属）的成绩。”而对系统有自觉的公司，这种个别化的层级活动，则为一些根据流程与系统的活动所取代。参考图4－17所描述的新旧反馈对比。

	以系统为焦点的组织	以层级为焦点的组织
1. 谁得到反馈?	系统或流程的一部分	个人
2. 谁给反馈?	该系统或流程之后的部分，外部顾客和/或内部顾客	上司
3. 反馈的形式?	由外/内部顾客确认的关键质量指标之数据	依个人是否符合上司的标准和目标而加以评比、评等和判断
4. 反馈的目的?	改善	管理上控制

图4－17　反馈：新旧对比

为了维持一个运作妥善的系统或流程，主管必须鼓舞人们建立并维持反馈环：它是一个持续而例行的过程，通过它，顾客（外部和内部）与重要供应者（外部或内部）可分享数据。人们与其工作流程之间，也必须建立起反馈环。系统或流程内既定

部分的工作者，也通过监督这些关键指标来了解过程的运行如何。图 4－18 描述一些工作者日常所参与的典型反馈环。

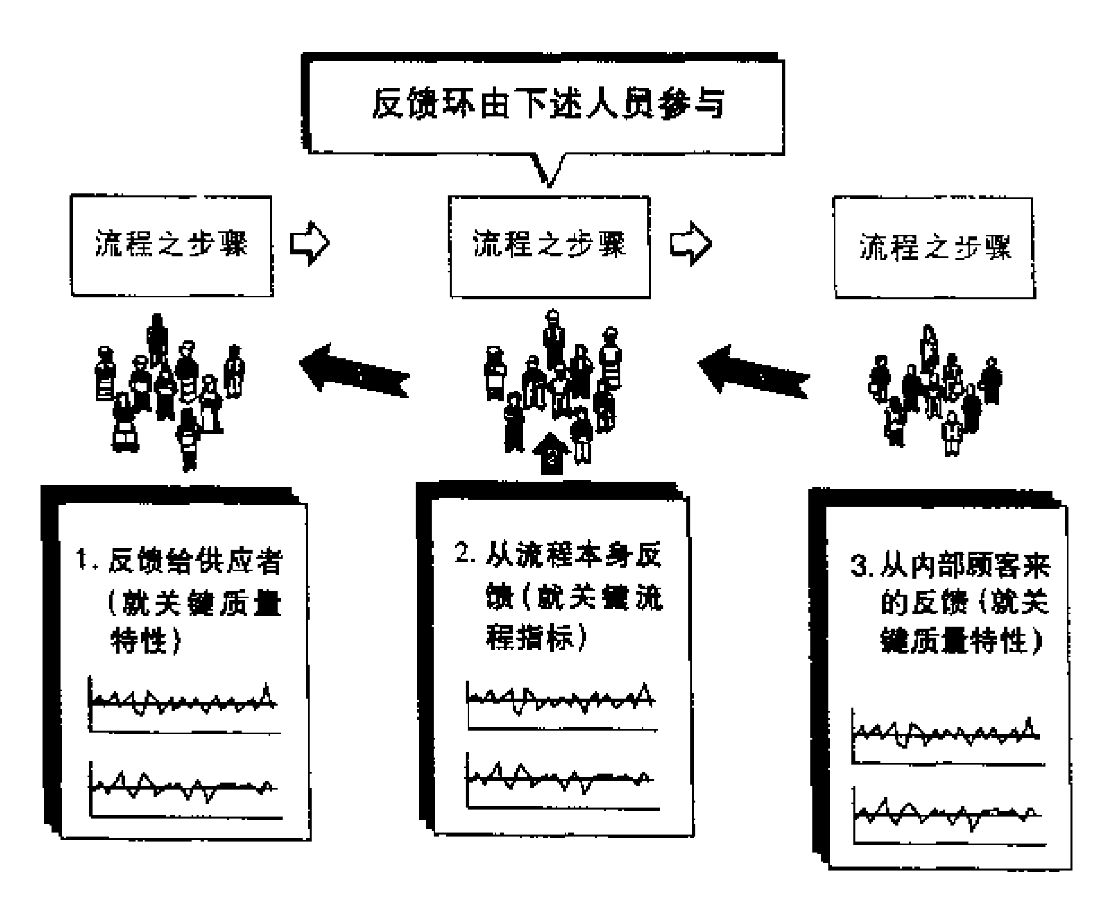


图 4－18 反馈环

破除障碍

本章最后一节要探讨各职能单位之间所必须建立的互依关系。在西方的组织传统中，对于使工作畅流化及建立反馈环的最大障碍，也许是来自允许并鼓励各职能主管们可以自主地运作。图 4－19 说明了这一点，它显示各职能间壁垒分明。

壁垒心态的特征为：

- 各独立的主管在相对自主的情况下孤立地运作："大家井水不犯河水。"

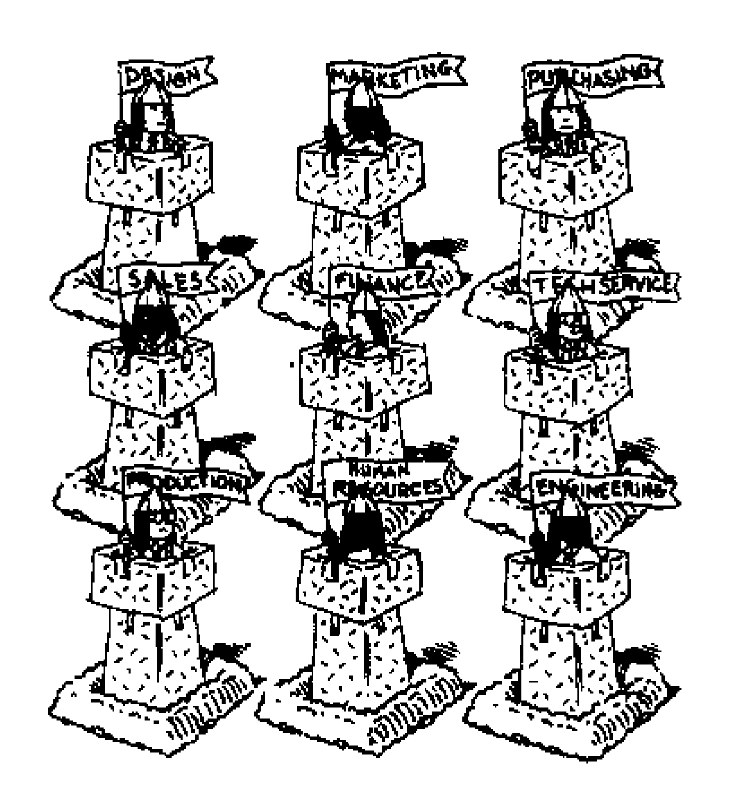


图 4－19 各职能（部门）壁垒分明

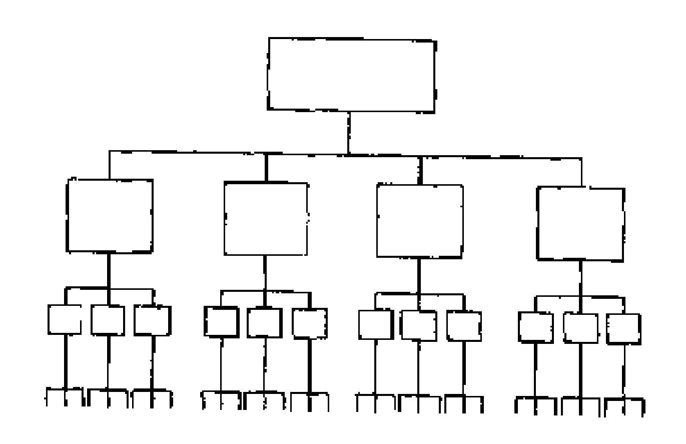


图 4－20 强化职能壁垒的心态

■ 每一单位/实体都由一位主管负责，全力以赴，并对其营运成败负责。
■ 经常鼓励内部竞争。
■ 互动与相依极为困难：

——丛林勇士（蓝波，Rambo）心态："我必须独立而又强悍。"（参考第223页中某退休警官的引言。）

——过去没有相依的前例、模式或方法可循。

如果我们活在层级构架内（大多数西方的主管和工人都是如此），我们就容易存在职能壁垒分明的心态。

然而，我们似乎能将工作办妥。过去150年来，我们的确是有点成绩，那就是沿着壁垒分明的层级，逐级以威胁、利诱的手段来做事，如图4－21所示。

通过这种组织方式，内部的工作流程的特征是极不必要的复杂化：步骤、层级太多，很容易把错误和缺点传给其它单位。如果层级上的主管太以自我为中心，而又崇尚内部竞争，那么工作更不易流通。一般而言，种种障碍既微妙而又真实。（"如果我们单位多做这一步，多花点钱，那么老王的部门做起事就会更容易、更省钱。不过，我们可不会花钱去成人之美！"）

图4－21说明了许多典型的组织流程。

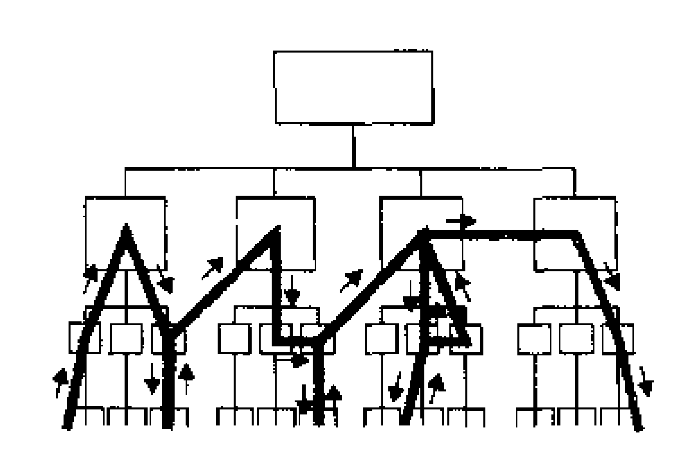


图4－21　在壁垒分明的层级组织中，工作逐级交办

- 新产品（或新服务）开发
- 从接订单到交货的工作流程
- 从接到顾客抱怨到找出解决办法，并设立制度来预防未来问题之工作流程

打破障碍实例

某制造公司使用一套极复杂而昂贵的机器来制作产品。这套机器要求颇高深的机械工程、化学工程、电子学、油压学等方面的知识。它是一个连续系统，由8个分别的子系统所组成，每班由8位领班分司其职。图4－22为该系统的图示。

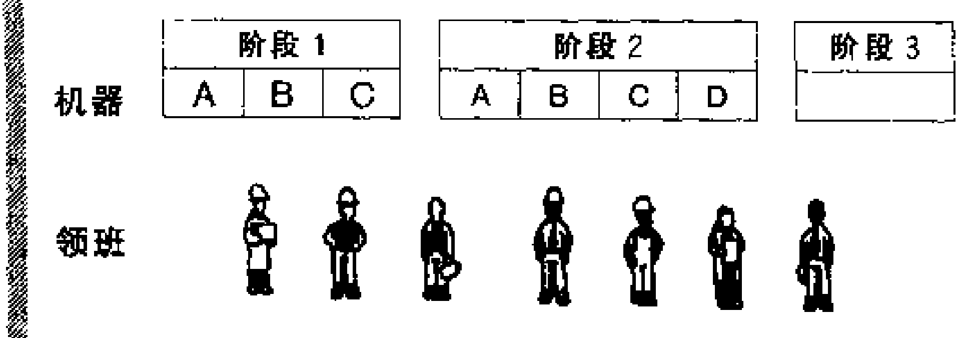


图4－22 旧系统

每一领班都是资深而经验丰富的作业领导人，个个都很自豪，相对地也很能自治。每人都会说："这儿由我负责，由我通管！"

然后，灾难到了。这些领班都学过诸如"持续改善"的概念，也开始学些质量理念和改善的方法学。可是他们每个人在这方面都是半吊子，实在成事不足而败事有余。

在某次定期维修期间，各领班都在其管区内做些独立的"改善"。结果，该系统却反而造不出好产品来。

- 他们在重新启动机器时，运作不顺。
- 没有一人了解旧系统和所引进的各种创新之间所有复杂的相互作用。
- 没有一人了解所有领班所作的改变。
- 他们所知道的只是：系统坏了（而不知所以然），每月收入损失值数百万美金。

结果他们花了9个月才找完所有问题，恢复到原来的生产力与质量水平。

（续后页）

(续前页)

有了这教训，这些独立的领班就组成优先序团队，如图4-23所示。

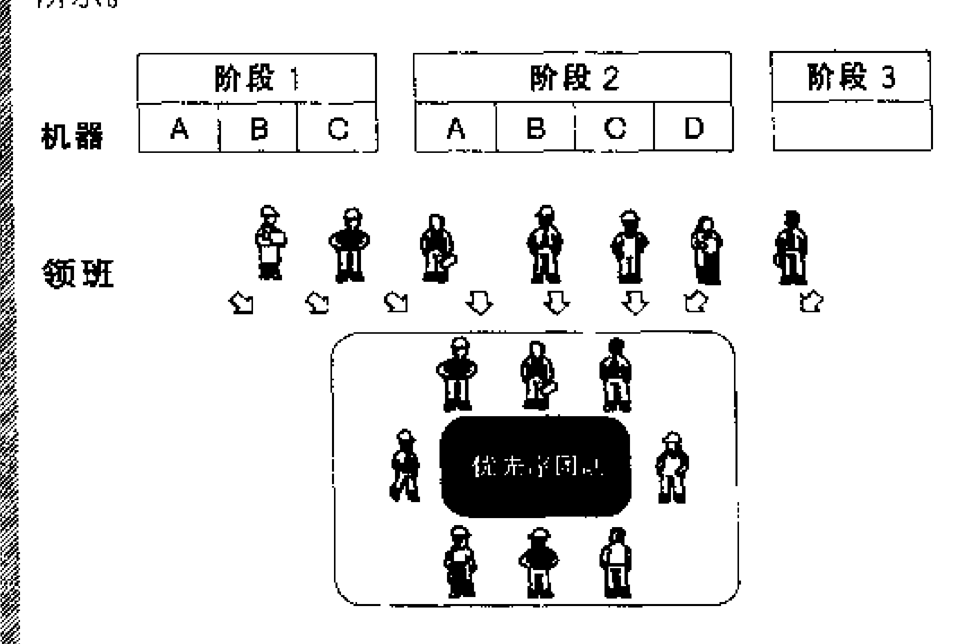


图4-23 优先序团队

- 优先序团队采取集体方式领导该工作。每一领班都不再是其部分的“领主”。
- 所有的改善建议，都必须提交优先团队核准才能实施。
- 提出改善建议前，先要做点功课，审查过程采取“七步法”，如图4-24所示。

上述绝不仅是组团队而已。如某领班所说的，简直是发生了文化变革：领班们对工作、任务、彼此合作等的认识，都有了飞跃，包括：

- 从职能上个别自治，到成为彼此相依
- 从孤立的专家到协作团队
- 从任意而行，到有纪律
- 从只利用经验和直觉，到能合作运用数据
- 心态上从分立职能，到整体系统合一

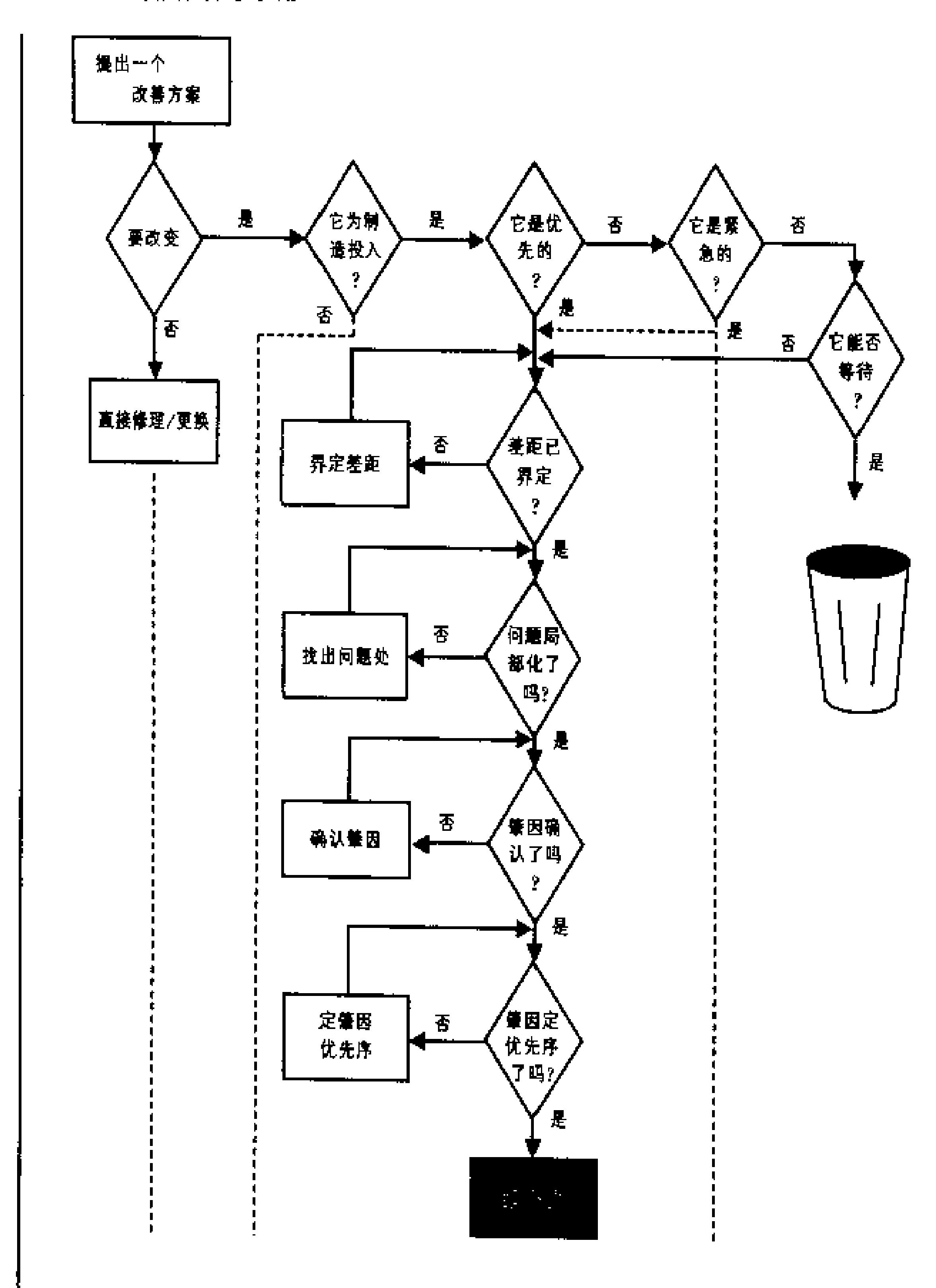


图 4－24 改善提案的决策树图

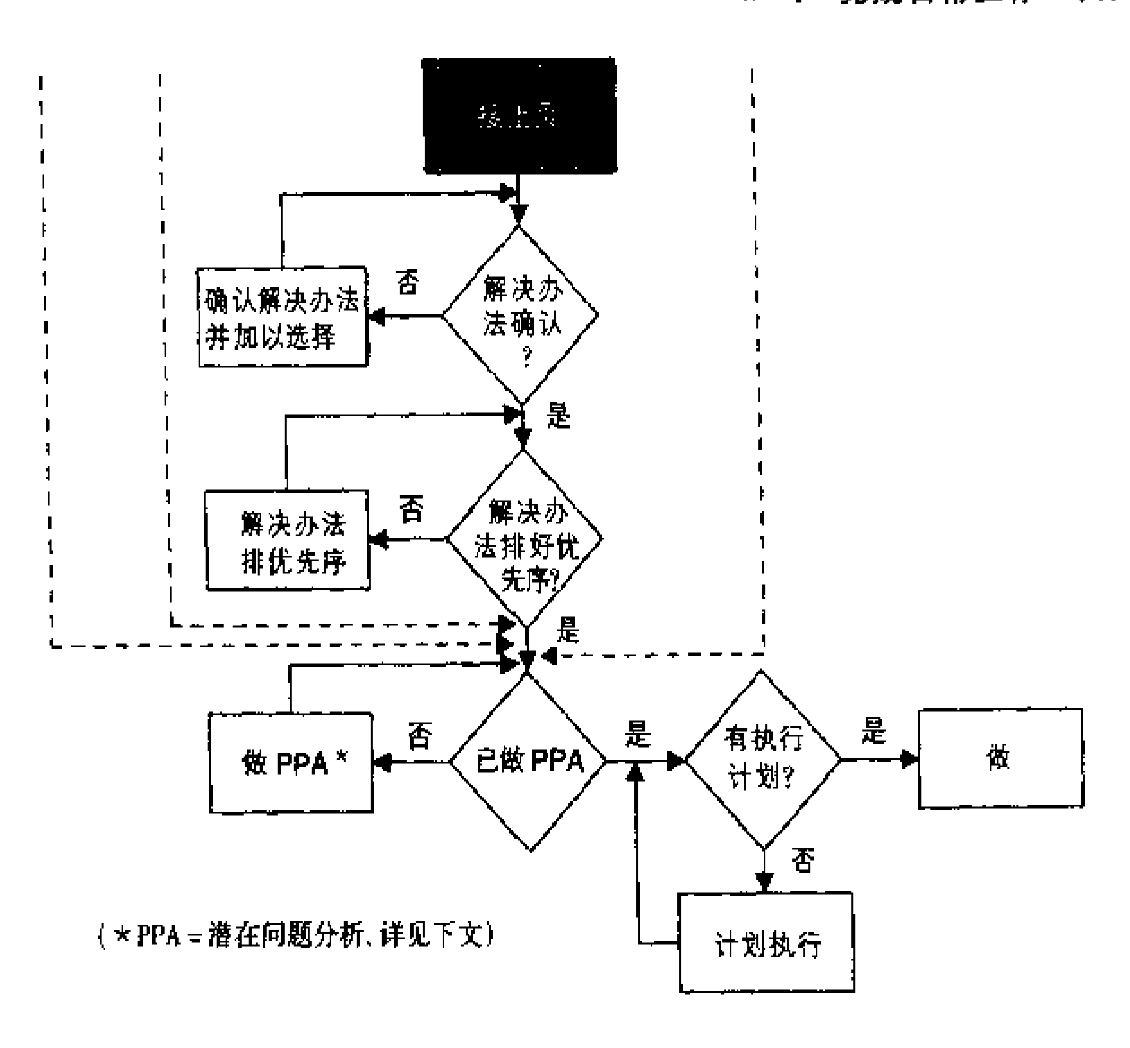


图 4－24 （续）

■ 从原材料开始，逐步制造、装配、完成产品之过程

的确，许多过程需要有复杂的系统才行。然而，壁垒分明的心态和层级化的制约，更可能增加错误、延误、失灵、停工、缺陷、和层出不穷的失败。

如此，戴明管理十四要点中的第九要点："打破部门间障碍"很有道理："要打破部门间的障碍。研究、设计、销售和生产人员必须成为团队，并预测生产时及使用该产品或服务时所可能遭遇的问题。"（戴明，《转危为安》中译本 68－71 页）。

改善提案决策树包括采取下述方法：

■ 七步法（另参考图 8－6）：

——原创人为久米均（Kume，1985），他称此方法为“QC Story”。

——布赖恩·乔伊纳（Brian Joiner）与我加以改良，称其为Joiner七步方法。

■ 凯普纳（Kepner）和特里格（Tregoe）（1981）在《问题的分析与决策》中有“潜在问题分析(PPA,此法问‘什么可能出错’而再计划来防止它。)”等方法说明(参考《第四代管理》)。

■ 有些用语需要加以说明：

——变化（change，变革）和更换不同。把烧坏的灯泡换成新的为更换。

——工序投入(process input)指影响工序的变化(如新型热调器),而非工序外的变化(如在机器旁加一架梯子)。

——优先序（priority）指在年度计划过程中已确认的优先项目。

——差距（gap）与“问题”同义，指需要的与实际有的之间的差异。

——局部化(localize)与凯普纳－特里格法的“是/不是”分析法类似,是一种通过数据来看肇因形态,从而缩小可能肇因范围的分析过程;例如问“何时发生了？而何时却未发生?”“哪儿发生了？而哪儿却未发生?”等等。

相依的挑战

我们从小很少有机会接受“彼此相依”方面的教养，虽然这在美国早期时，在造谷仓和由群体来缝花纹棉被等活动中早已有之。不过，随着工作逐渐与个人无关和层级化，而主管又各自为政、投入内部竞争，相依感也就失去了。对今日领导者最富挑战的工作，也许是学会让人们了解并欣赏彼此的相依相赖。相依可分为两类：在社会上相依与系统上相依。身为人类，我们彼此需

顾客 / 供应者	1 设计	2 营销	3 销售	4 采购	5 财务	6 技术服务	7 生产	8 人力资源	9 工程
A 设计									
B 营销									
C 销售									
D 采购									
E 财务									
F 技术服务									
G 生产									
H 人力资源									
I 工程									

图 4－25 职能相依矩阵

要，因为人非孤岛。我们也在系统上相依，因为只有如此，工作才能做好。我们在第 2 章已讨论过社会相依了，而在本章（特别是这最后一节），我们讨论了系统上的关系。

组织中的人们都要彼此互问（特别在彼此工作上重叠时）："哪些是你需要却未能得到的？又有哪些是你得到却并不需要的？"

试以图 4－19 的职能壁垒分明化为例，我们不妨用图 4－25 来显示该相依职能上的(矩阵)关系。图4－25有72个空格（关

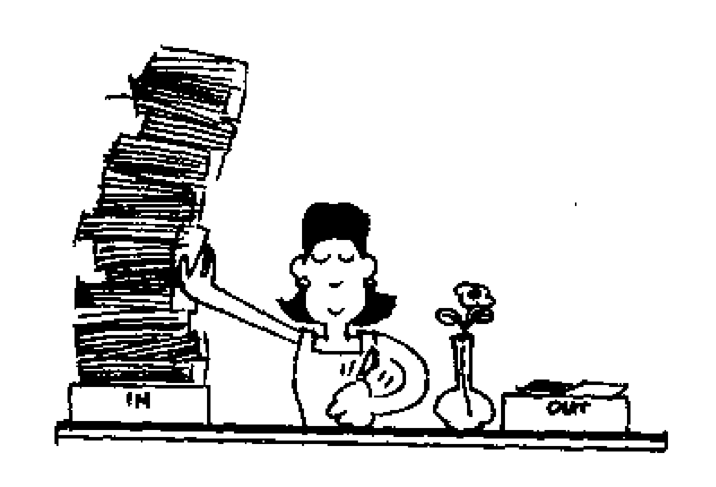
系）需要考虑，每一格都要问：

- 相依的特性是什么？
- 什么是顾客（编号1至9）需要从供应者（编号A至I）处得到的？
- 要例行地检查相依及彼此需要提供什么，必须有哪些系统、流程和常规？
- 必须有哪些适当的反馈环？

摘要

日常工作要做好，必须设优先序并建立常规（变成例行工作）。我们需要有现场感，它是对顾客最紧要的工作流。我们必须使现场畅流无阻又没浪费。为了维持可靠性和一致性，我们必须研究我们的工序，并以已知最佳方法来建立单一而标准化的方法。为了维持我们工作的完整性，并持续改善系统和过程，我们必须把以前各不相干的各单位变成相依系统，并鼓励合作。我们必须营造后方人员可以安心地给前方人员反馈环的环境，并要让反馈环成为例行工作。

这些都是困难的工作，它们并不热门、奇妙，不过，再没有比领导人们创造并维持一个相互协作、士气高昂、彼此关怀、工作有效的工作场所更令人喜悦的事了——能给顾客们绝佳的产品和服务，使他们满意，乃是无与伦比的妙事！



第4章　活动

填入特定的产品或服务：

1. 现场的“心”：主要人物与关键职能

主要人物和关键职能为不可或缺的角色，具有在交货给顾客的过程中，给产品增加价值的能力。

- 他们在角色上及职能上的技术能力富于挑战性。
- 具此等角色及职能的人训练有素，技能高超。
- 他们难以被替换。
- 他们直接参与服务外部顾客的工作。

譬如以会计师来说，他或她为会计公司的主要人物，担任关键职能，但是对制造商而言，即使他或她既重要又有用，也不属于关键职能和主要人物。

请就上述的产品或服务，确认关键职能和主要人物，并填入下表：

设计产品或服务	开发、装配零部件	交货／为顾客服务	向顾客调查或提供服务	从顾客得到反馈

使用另一种表格或许有用：

在工作流早期	在中间阶段	在后来阶段	在顾客应用或使用点上

2. 现场之"心"：核心资源

核心资源是指人以外而不可或缺的现场资源：设施、设备、机器、工作场所等，它们在交货/服务于顾客的过程中，有其直接作用。例如：复印机对专业复印行是核心资源，但对餐厅而言则不然。

填入特定的产品或服务：

就上述的产品或服务，确认其核心资源：

设计产品或服务	开发、装配零部件	交货/为顾客服务	向顾客调查或提供服务	从顾客得到反馈

使用另一种表格或许有用：

在工作流早期	在中间阶段	在后来阶段	在顾客应用或使用点上

3. 支援现场

你的组织内的工作中，有些属于现场（对外部顾客有贡献），有些属于非现场。本练习要探讨非现场如何支援现场。

填入特定的产品或服务：

现　　场

开始 → 送往顾客途中直接增加价值的工作流 → 结束

↑ 非现场，但却支援现场

确认出组织中的职能、服务和资源，它们不是现场，但支援现场	每一非现场的关键职能、服务或资源，描述它们每一项如何有助于现场的成功

某些指导：

- 许多这些都是管理、行政、财务、维护和人力资源上的职能。
- 这些职能多半支援所有现场（而不只是你所确认出的）。
- 有些非现场职能，看来并不支援任何现场。试研究这一有趣而又有用的情况。

4. 确认浪费

填入特定的产品或服务：

对现场过程的各阶段，确认浪费的例子。

在工作流早期	在中间阶段	在后来阶段	在顾客应用或使用点上

浪费种类：

1. 生产过量——比你所需要还多的产出、空间、生产力等
2. 存货过多——比你所需要还多的物料等
3. 搬运——在一个步骤结束与下一步骤开始之间的距离过长
4. 等待——瓶颈，事情未准备好
5. 不必要的动作——长距离的伸取、复杂的移动、无效率的步伐
6. 过程太多——不必需的步骤，无谓的仪式
7. 矫正——“丢弃烤焦的面包”、重做、补救措施
8. 复杂化——第一次没能做对时所牵涉到的所有浪费
9. 层级化——加在现场身上无用的、不必要的限制

5. 创造标准化流程

填入特定的产品或服务：

步骤 1：用流程图画出该过程。

步骤 2：要让该过程的每一个参与其事的人都同意做好该部分的最佳方法。

A. 运用数据来决定哪一方法最佳。

B. 使每一部分尽可能不会出错（防错）。

C. 就每一部分画一张新流程图。

D. 要确保每部分与其它部分能协作以保证协调一致/整合。

E. 准备新手册、核查表和图示。

F. 就新方法规划并执行训练。

G. 监督新方法，确保它完成所要做的，而且无不良副作用。

6. 把标准化流程记录下来

下面是将标准化流程文件化所使用的标准格式。

1. 做该工作	2. 核查关键流程指标	3. 对信号作出反应
在这栏内用流程图来描述各项活动顺序，必要时作各组人员互动流程图。这儿可包括更详尽的资料，或在必要时指出参考资料。	许多流程中的一些关键步骤必须由工人来监督。这些步骤有其"关键工序指标"(KPI)来指出该工序是否没问题，而又在控制状态下。这些措施只有在明知有弱点时才采用。而且要十分小心。	• KPI通知你必须调整——如何反应的指标要放在此。 • 这儿说明作业人员的立即反应，以及依流程的效率来判定要通知谁，因为为了防止其它问题，单作流程调整恐怕还不够。

利用下列格式，把流程记录下来。

1. 做该工作	2. 核查关键流程指标	3. 对信号作出反应

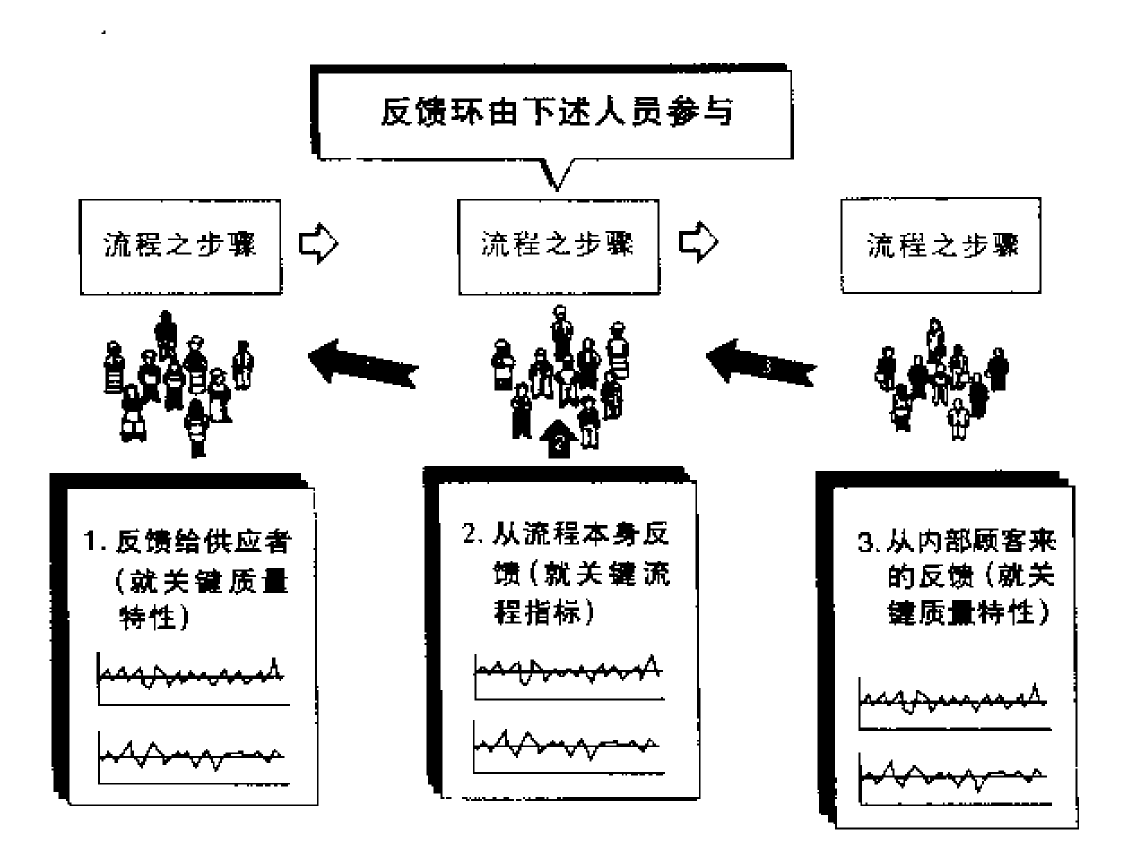
一些指导：

- 通常一张图描述一项特定任务或作业。如果作业太长，一页写不下，不妨把它分成数项作业，每一项一页。
- 如此，大多数工作都可由一系列此种图加以描述。
- 避免不必要的努力，焦点放在重要而有用的上面。必要时在适当处添加细节。
- 从令你感到痛苦的地方开始着手。即，先给有问题的工序作图。所监督的指标要在经验上站得住脚（它的确重要）。第2和3栏并不一定非填不可。
- 不要做过头！一下子就要全组织都作标准化流程图，这样简直会叫人疯狂。先做些小规模的标准化活动，逐步扩大，边做边学。让小组或个人一次只标准化一个流程，速度适宜，而且是从最需要处着手。

7. 建立内部反馈环

填入特定的产品或服务：

下面是一个反馈环的例子：



协助你的员工建立反馈环

1. 要员工以其参与的流程重新界定其工作。

- 有时流程或某步骤会牵涉到一组人或一个团队，有时则由个人独自操作。
- 要求他们依下表（工作与其流程）来填写资料。

工作与其流程	
运用此表格来组织与工作有关的各项不同任务的资料。对第 4 点及第 7 点，你只能直接找内部和外部顾客来谈谈。	
1. 列出你的工作任务、作业或职能的名字。	
2. 显示该任务占你工作时间多少比例。	
3. 列出有哪些人分担此任务。	
4. 此任务如何对外部顾客的满意有所贡献?	
5. 完成此过程一个整周期有多频繁（如每小时/日/周/月一次)?	
6. 谁是此过程的内部顾客?	
7. 这些内部顾客如何界定你的工作干得好? 他们有哪些重要需求?	
8. 谁是你的供应者（内部和外部)?	
9. 你自己如何界定工作干得好? 你从中可得到哪些重要的需求?	

注意：从你最重要的单一任务开始，依此计划过程完全地做完它，然后才可做次重要的。务必不要躁进，慢慢地边做边学，也许一次一个流程即可。

2. 与顾客共同计划：第一部分

下述格式对从事上题“工作与其流程”的人，在与其内部顾

客面谈时或许会有所助益。

从内部顾客得到反馈的计划：第一部分	
描述或列出你的内部顾客：______ 你描述的是哪一过程？______	
1. 列出你的内部顾客的“基本期望”（缺了这些特性会使人生气）。	
2. 列出那些愈多就愈会使内部顾客感到满意的特性。	
3. 描述这些特性如何与外部顾客的需求相关联。	
4. 什么数据显示此特性存在？什么信号可作为此特性已满足的尺度？	
5. 此数据如何搜集、记录并分析？谁负责记录什么数据？如何做？何时做？	

一些注解：

- 上述第 1 点的“基本”指的是第 3 章狩野模式中的“基本”（或称“必须有”的特性）。
- 要回答第 4 点和第 5 点，需要某些统计及其应用上的知识。我们在第 5 章会谈到这个主题。不过，你要善用组织内的专家和高手来协助你设计此一衡量系统。
- 第 5 章也会提供可作为反馈环的指标样品。你应该与顾客共同讨论来确认、设计自己适用的指标。

3. 与顾客共同计划：第二部分

- 我们多长时间开会来检查一次指标背后的数据？
- 由谁安排开会及确定议程？
- 我们何时继续改善我们互动的特性：

A. 在什么情况下我们可能不经心地造成外部顾客的问题？	我们如何避免它？侦测它？对它作出反应？
B. 在什么情况下我们因不经心造成系统其它地方出问题？	我们如何避免它？侦测它？对它作出反应？

开会议程建议：

A. 检查议程。

B. 检查选定的特性之数据。

C. 哪些是给了顾客却是他或她所不需要的？

D. 什么是顾客需要却未能得到的？

E. 增列与修正指标。

F. 会议作评价。

G. 安排下次会议日程。

一些注解：

- 第一部分和第二部分，提供内部供应者与其顾客在开始讨论时的一些方向和指导。
- 试一下本书的方法，必要时再修改它。此等练习最重要的是：双方能对什么是重要的有所沟通、共识，进而创造出彼此都可用的反馈过程。

5 给予工作意义、目的、方向和焦点



导言

正北方！我们常听到正北方。毫无疑问，我们必须有方向感，有稳定而可靠的指示物来告诉我们身处何处，以及到达目的地要朝哪个方向走。船长必须知道正北在哪儿，也必须知道海流、风向、潮汐、哪儿有暗礁或其它障碍、天气形势——哪些暴风雨要避开、避不开的又要如何处理。船长必须了解船及船员的特性及能力，也必须知道如何领导。知道正北方是好的，但仍不够。

工作场所充满暧昧与不确定性。人们一直要应付领导者的善变、不断追赶新潮流。工人学会观望，因为“这阵风也会吹过。”有人把这种症状称为处变不惊（BOHICA，*Bend Over Here It Comes Again*，“又来了、弯下身来躲！”）。

不过，现在所面临的不确定性极为不同了。在当红的管理风向下，人们的职业不保。“缩编”（Downsizing）一事由来良久，它每次成为风潮都有其原因。我固然同意拉塞尔·阿柯夫关于缩编是不道德的说法，但也认为它有时是悲剧性而不可避免的。也许它的不道德并不在缩编本身，而是因领导不力，使组织别无选择，不得不走上缩编一途。

从1990年至1995年间，美国近三成失业工人是因为缩编或工厂倒闭造成的（Cognetics Research Group，1996）。为什么企业竞相缩编呢？为什么它成为风潮呢？为什么20世纪90年代特别如此呢？许多公司的重建改造和大规模停产就像病毒般传染全国。总裁及董事会成员们都想表现出主动、负责、果断，敢做敢当（Biting the bullet）、能快刀斩乱麻，使一切在控制之中。结果使得许多人失了业。他们自以为在带领组织迈向轻薄短小（小气），然而，组织却反而日益衰弱、恶化。更令人担心的是，缩编结果竟是毫无改善，不管是短期的改善或是长期的都如此（Ackoff and Pourdehnad，1997）。

给从事缩编者提出的问题

1. 你如何知道你们必须缩编?
2. 你如何知道要缩编多少?
3. 你如何知道必须做永久性缩编?
4. 缩编前你做了哪些对策呢?

   譬如:

   - 少配股利?
   - 减少高层主管的薪金、红利?
   - 缩减工时?
5. 你有什么数据证明缩编是有效的处方?
6. 你从事过的系统及流程改善已获多大的节约效益?
7. 你如何帮助失业者作一种合乎尊严而有人情味的工作转换?
8. 你对留下来的幸存者，做了哪些事来安排、支援他们?
9. 你计划做些什么事，以便:
   - 让员工与公司保持持续、清楚而诚实的沟通?
   - 重建信任?
   - 恢复彼此的忠诚感?
   - 确保此事不再发生?
10. 你为缩编一事向员工谢过罪吗?

目的与方向

在我们的公司中最常见的缺失是没有目的与方向感，即对于我们是谁（who we are）和走向何处（where are we heading）未加定义。我们需要价值观、原则和优先序，以利我们在碰到障碍、遇到挫折时能有所适从。我们要有可以持续努力的系统，也要有可快速应变的系统。换句话说，美国公司需要领导。

我们在第 2 章提过，全体员工都要就下述问题有所解答:

1. 我们是谁?
2. 我们做什么生意?

3. 我们不做什么生意？
4. 我们要向什么长期目标迈进？
5. 我们短期内有哪些工作最重要？
6. 所有我们的关系和所作所为是根据哪些价值观与原则？
7. 我个人的工作是什么？我的职责和运作如何配合组织的更大目的和系统？
8. 我的工作的最佳方法是什么？对我有何期望？谁对我的期望？何谓“工作做得不错”？它又由谁来加以界定？
9. 我的工作如何才能有所改善？由谁以及用什么方法改善？我会参与这些改善吗？如何参与？
10. 哪些形式的反馈可以协助我知道我做得怎么样，它们的来源为何？

我们在第 4 章中讨论了后 4 道问题，本章及第 6 章则要讨论前 6 道问题。

标的，预言，人生事实和流程能力

假设贵组织面临周期时间（从接订单到交货）过长的问题。

我们就以周期时间来谈标的（goals）、预言（forecasts）、人生事实和流程能力之间的不同。假设你的最大客户对你说：“你们如果不能把从接订单到交货的周期时间缩为 4 天以下，我们就会另请高明，期限是 6 个月！”

此为一项人生事实

如果某些事不变的话，就会产生不可避免的后果，而有些事你又无能为力……此为一项人生事实，你无能为力。

标的

一项标的（或目标）反映出你希望事情变成怎样。你也许可以任意地决定：从接订单到交货的周期时间要在 3 天之内。这样多好！

然而，标的并不必然反映现实，通常是仅有标的并不足以成事。事实上，标的还可能有害，因为如果它不符合现实，而又硬要人们为它负责，那么就会产生心理压力和扭曲，既会影响工作，也会影响报告方法。

流程能力

我们可以运用数据，特别是借助控制图来看出系统的目前绩效，以及其变异究竟为共同因还是特殊因。你可以从中发现一些影响周期时间的形态，进而可由此就肇因源头设计出解决问题的策略，从而可望减少周期时间（共同因与特殊因各有其不同的策略途径，详见《第四代管理》——译注）。

流程能力的表示可参考图 5－1。

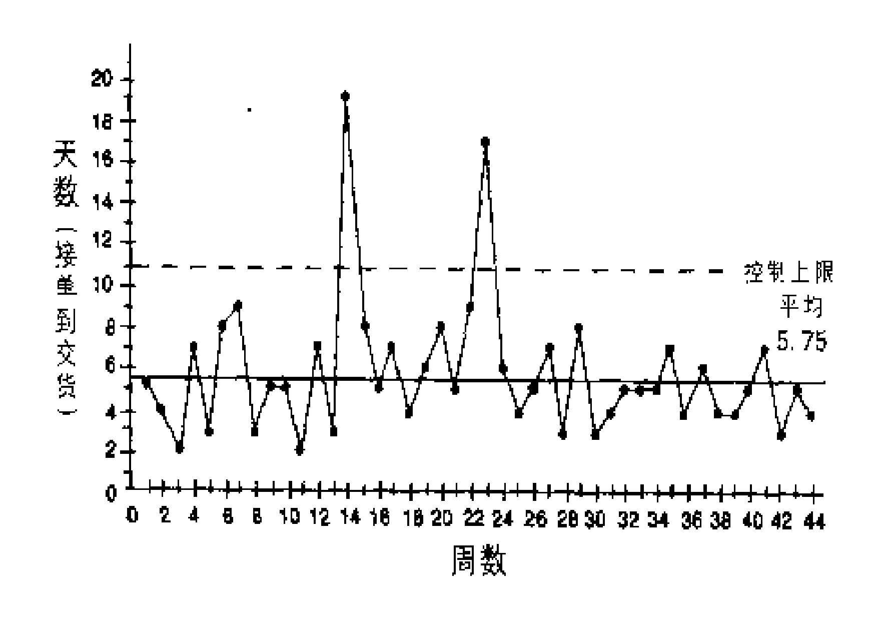


图 5－1 目前从接订单到交货系统的能力

由该图可知目前周期时间的范围介于 2 至 19 天，平均 5.75 天，不稳定（有二特殊因）。人生事实（顾客需求）与我们的能力之间的差距颇大 顾客要求的上限为 4 天，而我们的流程能力平均为 5.75 天。在该图的 44 次交货中，有 28 次多于 4 天。

预言

根据对下述两因素的了解，作出预测（prediction），即为预言（forecast）：

- 理论（Theory）：由周期时间的数据，我们可以导出一些理论，解释为什么周期会那么长。这也会导出如何改善它的理论。
- 数据（Data）：在此个案中，可依数据来证实或反证你的各种理论。

把"合法"的数据与确定的各种理论合起来，可使你做出切合实际的预测——不是猜测或臆想，而是根据数据和理论所作的对未来绩效的预估（projections）。

在上述周期时间方案中，我们也许可以说，如能去除两项特殊因，就可使平均周期降低 4.94 天。要想作出更乐观的预测，我们需要特定的改善方法方面的知识，才能更符合实际地算出较佳的周期时间估计值。

管理就是预测，而要预测，至少要对现在能力及如何改善的理论有所了解。

日常工作与突破式改善

日常工作（daily work）和突破式改善（breakthrough improvement）之间的差异，可以通过对图 5－2 和图 5－3 的比较看出来。从图 5－2 可知某组织 12 个月的产出史。它的纵轴为"顾客服务的拜访次数"指标之累计值。同样，它也可以用诸如"制造出的产品数"、"销售额"等其它组织工作的关键指标来表示。

图 5－2 描述了系统在这特定指标上目前的能力。如果组织的内、外部的各种因素保持稳定——这很难得发生——那么系统的能力会维持在相同水平。图 5－3 即根据图 5－2 并加上有突破式改善的期望而作成。

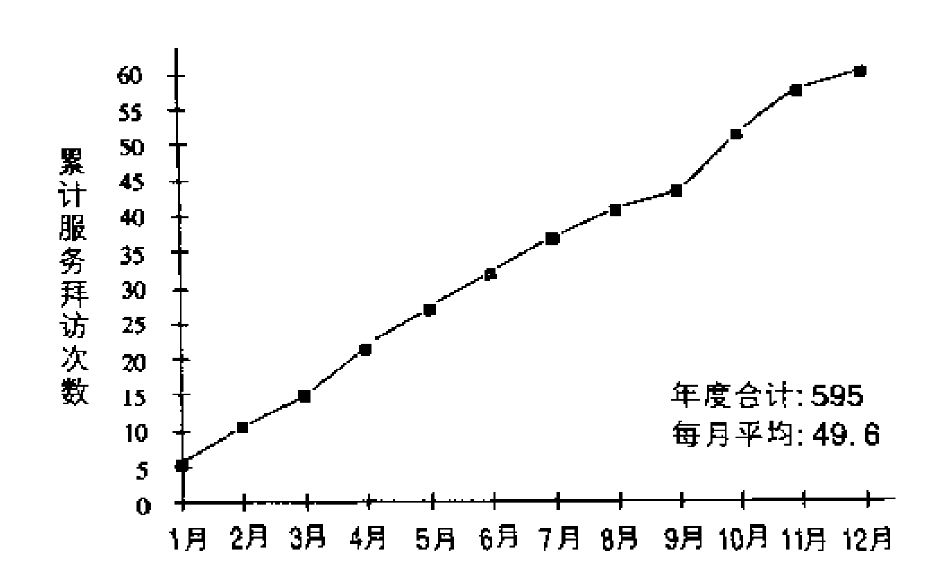


图 5－2 顾客服务的拜访次数累计图

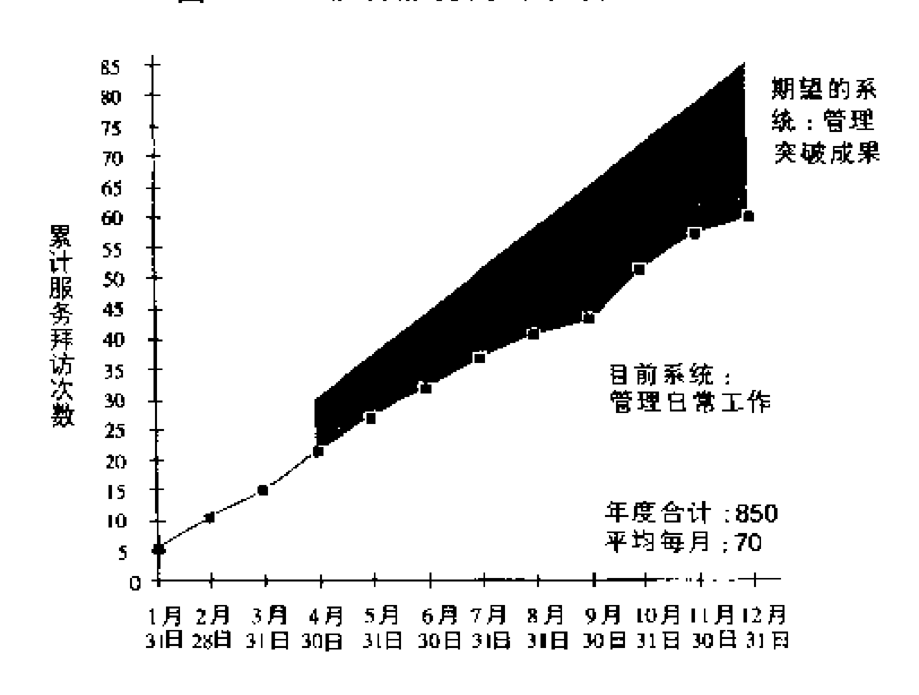


图 5－3 顾客服务拜访次数系统的期望能力

图 5－3 表示有计划地进行改善，使得结果超出当今系统的产出能力水平。图 5－3 清楚地显示组织需要两套不同的管理系统，也许管理人员可以相同，但在功能、角色、过程、方法上则要有另一套截然不同的系统。其一为日常工作管理，第4章已讨

论过了。另一套为突破式改善管理，为本章与第6章的焦点。

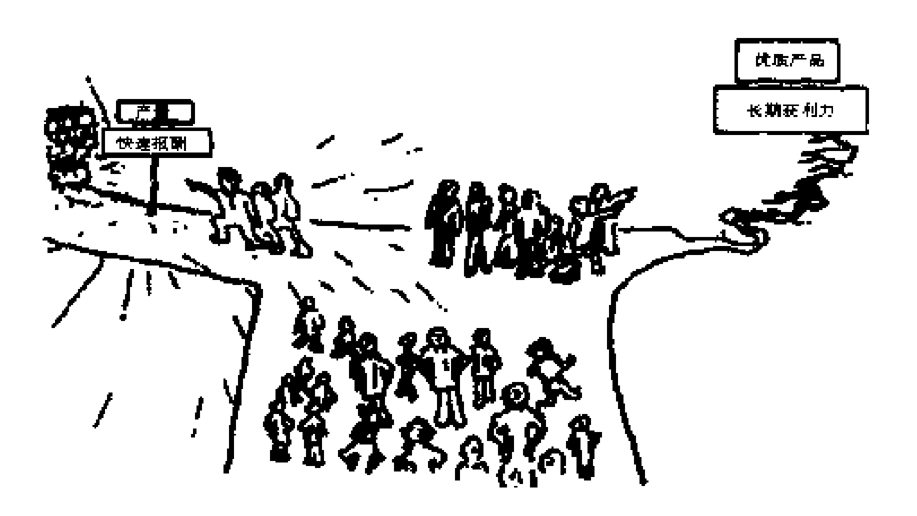
要达到突破式改善，需要有一套措施系统。我们以前说过，没有一套系统的话，就没法改变。本章及下章即探讨突破式改善所必需的系统。

没方向又无目的

组织会没方向又无目的，元凶为最高主管。如果组织成员没

为何我们的中坚干部领导不力

我是某《财富》杂志（*Fortunate*）中排名500大公司顾问团的成员。我们与客户合作已一年有余：作了许多培训与许多计划。看起来主管们对凡是他们该知道的，都懂了，不过，却没什么变革成绩。怎么回事呢？我们对此好好讨论了一番，我当时画了一幅漫画，它不说自明。我的大作为：



与我们一起工作的，都属事业部副总级，是首席执行官、运营长（CEO与COO）和董事长以下一二级的人物——而他们正是举棋未定的“三人帮”。他们要是下决心走哪条路，组织中的其他人就会跟着走，不然，大家只会等待、观望。

有使命感、目的、价值观或焦点，那不是因为领导者本身在这方面贫乏，就是沟通不当。员工之所以没方向和无目的，另一可能原因是管理者不坚定：太多方向，做事任性，每日想法、做法都不同，使得员工只好以不变应万变（BOHICA）。

我知道有家公司整年大搞所谓的“高绩效管理法（high performance management）”，结果令人大失所望，所以两年后，公司又推出“高绩效型组织”。两次运动的目的都不清楚。“高绩效”只是术语，金玉其外，内容空洞。这是因为管理者多为“营销”所渗透、冲昏了头时的后遗症。

变化与改善

领导人在考察变化时所面临的是极复杂的挑战。下述为一些与变化相关的议题：

1. 此变化是否为一人生事实？此变化是否为无人可加以控制、横扫而来的变革（自然、经济、科学、技术或政治上）威力之一部分？此一变革是否为不管结果如何，有没有我们，反正都会发生的？下述为一些例子：
   - 尽力赶上通讯及电脑技术上的变化。
   - 适应婴儿潮造成的人口结构上的冲击所做的调整。
   - 处理环境恶化与自然资源渐渐流失的挑战。
2. 我们对此变化能控制吗？
   - 有没有其它备选的不同反应方式？
   - 某一备选方案是否已没希望了？
3. 这只是一种变化还是一种改善？
   - 据我的观察，主管发起的变革中，95%与改善无关！
   - 我们怎样知道变化与改善之间有何不同？
   - 谁因为这一变化而更好了？为什么？如何来衡量“更好（better off）”？

快速变化的技术

图5－4为一个影响广及人们生活及商业的技术变化实例。自从人类学会驯服野兽作为交通工具，至1830年以前，交通速度的上限为马的时速，约40余英里（MPH，即每小时64公里）。然后从20世纪80年代中叶开始，由于技术进步，人们可以以愈来愈快的速度旅行。

图5－4所显示的不只是旅行的速率，也是变化的速率。世界有了爆发性“快速变化”，它们对于学习者的含意，我们在第2章讨论过了。斯塔福德·比尔（Stafford Beer）在《公司之脑》（*Brain of the Firm*）中对快速变化的回顾与评论，极富洞察力，使我受益良多。

人类交通速度的指数曲线

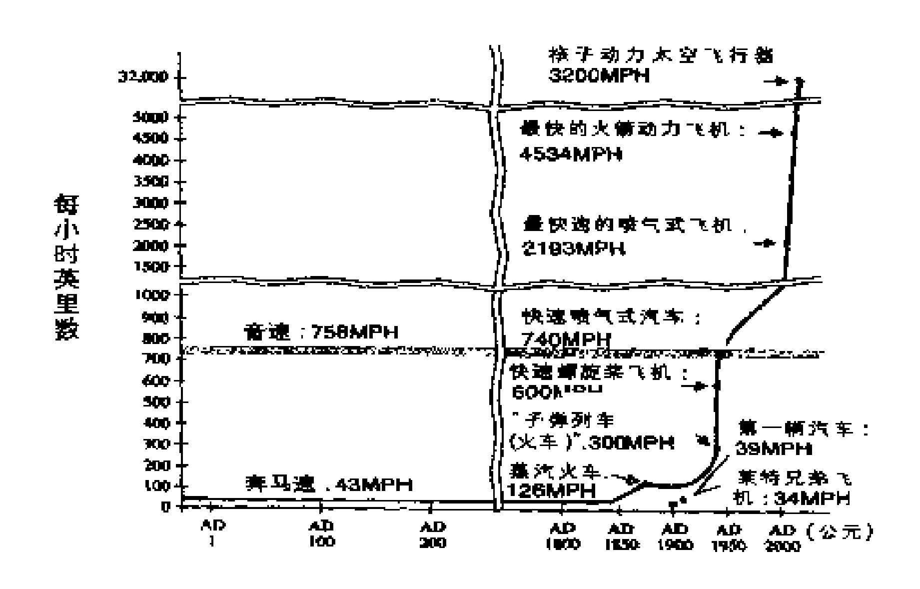


图5－4　人类的交通速度史

此图只描述交通上的速度史，如果再加上其它快速转型——通讯技术、医疗方式等等，我们就能很快了解为什么变革在范围、规模和速度上都远远超出我们当代组织的目前能力，是传统的领导方式所难以应付的。

4. 此变化的目的是什么?
   - 如果此变化为一个解决方案，那么问题是什么? 问题的原因又是什么? 我们的解决方案与可知的问题原因是否有关联呢?

5. 变革规模和范围要多大，才是必要的、充分的、期望的或不可避免的?
   - 改变全组织：它的目的、产出、系统、过程、职能、角色和结构?
   - 组织哪些部分会直接受到影响，而这又如何间接地冲击其它系统?

从目的到结构：什么改变了? 为什么?

我们更仔细地考察一个组织的规模和范围，从而想想组织可能会有哪些变化。图 5－5 显示一系列的组织概念及动力学，它们彼此相互影响。这是一种具体而微的组织模式，指出从头开始设计一个组织可能的发生顺序。

以下就此模式作些说明：

1. 目的（Purpose）：没有清楚而一致的目的，一切免谈（参考第 3 章）。
2. 系统（Systems）：系统的概念包含 SIPOC 模式中所有的要素：供应者、投入、过程、产出和顾客（参考第 3 章）。
3. 职能（Functions）：职能并不是工作（Jobs）的同义语。某些工作有数项职能，而某些职能需要数个工作才能完成。职能为明确的任务别（discrete catagory of tasks），如开发票、进订单、装配和质量管理等等。这里尝试以识别相依职能之顺序来描述系统。
4. 能力（Capabilities）：你要执行职能，必须有些确定的能力——其中有些是以机器为主导的（例如电脑或建筑设备），有些是以人为主导的（例如烹饪、编制程序、销售等），有

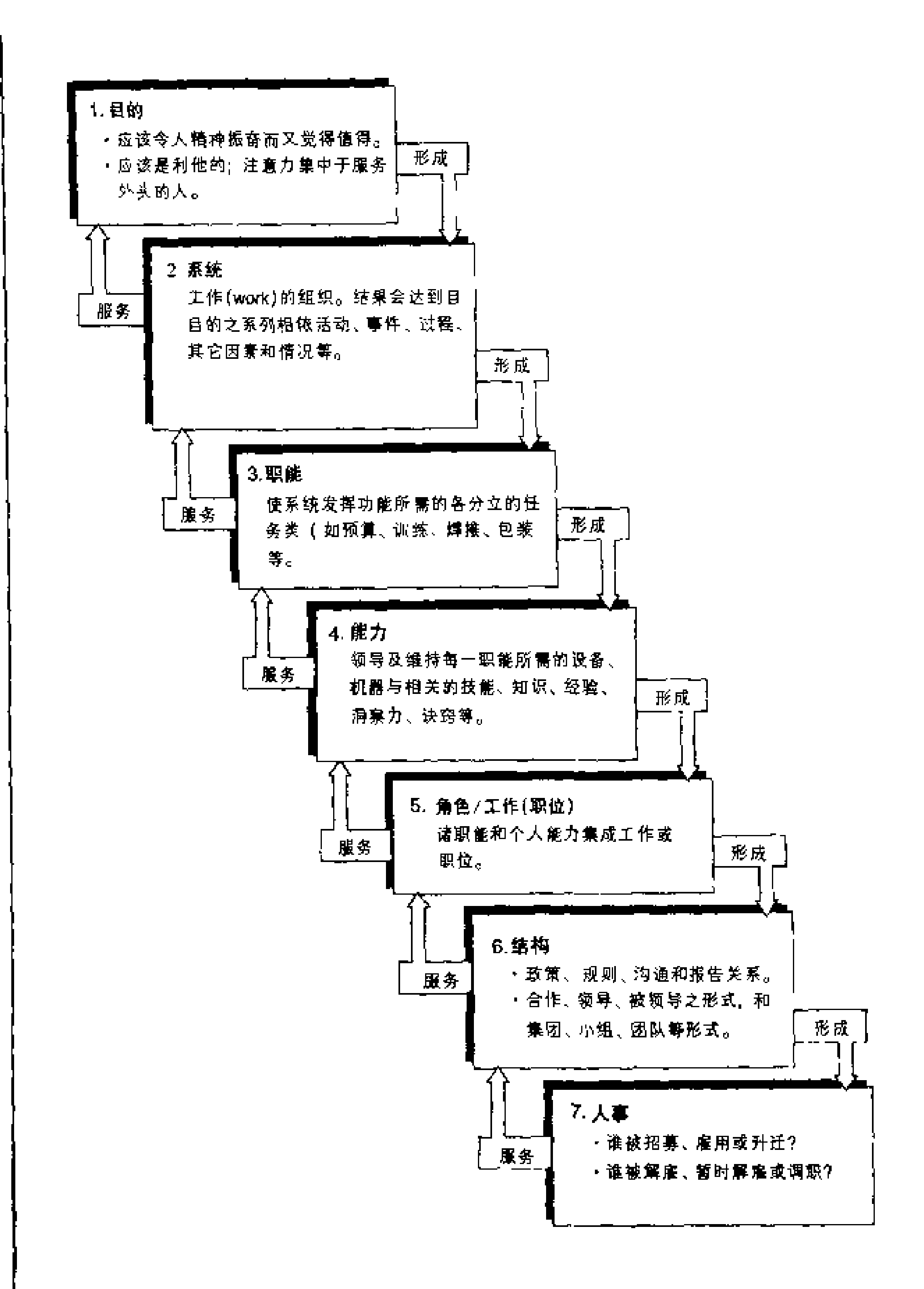


图 5－5　从目的到人事：组织发展的一种模式

些则要人、机配合的（例如焊接，邮递等）。这些还不成为工作，不过，围绕该工作的能力要先建立起来才行。

5. 角色/工作（Roles/Jobs）：这是为了要分配执行职能所必需的能力，所创造的职位、角色或工作。有些工作要求几种能力，而有的只需要一种即可。有些角色牵涉到许多职能，而有的只需一种而已。
6. 结构（Structure）：现在必须把目的、系统、职能、能力和工作整合起来，并给予支持。结构并不比它们先成立，而是特别设计来使它们能发挥作用的：形式随职能而定。结构牵涉到：
   - 报告关系
   - 正式沟通的渠道
   - 事业部、部门、组
   - 政策
   - 持续进行中的团队
   - 管理和领导形式
7. 人事（Personnel）：你选谁来共事？
   - 你甄选谁？
   - 你雇用谁？
   - 你让谁升迁？
   - 你要开除谁？

什么被改变了以及为什么

有人提议，在组织内作一变化时，可用图 5－5 来看它在何处发生（属于哪一层的变革），并追问："为什么？"以及"为什么在那个层次变？"

- 如果目的变了，那么其它所有事情都必须跟着变。
- 如果不是对症下药，而只想改变结构或人事（例如组织

团队、开除某主管、或变更他的部属等），事情就不会有所改善。新的组织结构通常不能改善失去功能的系统或无效的目的。

- 美国人对组织出问题的直觉反应就是“换人或改变结构”。洋基队（Yankees）老板乔治·斯坦布瑞纳（G. Steinbrenner）解雇球队经理比利·马丁（Billy Martin），又再请回他。这样让马丁三进三出，难道有什么改善吗？为何斯氏以为在人事上换来换去会改善球队绩效呢？
- 有时引进一位新主管会带来新能力，并提供机会来重新检验目的、系统、职能、角色、结构——即能对该组织更有系统观。如果做这些雇用和解雇决策的人，本身对组织有系统观，他们就可以作出更好的决策，如：何时与为何要撤换管理人员，以及新人领导下追求的目标是什么。不幸的是，最高主管通常没有系统观，所以尽管人事变动，新人上任，老问题依旧存在。

目的：创造一共同愿景

人们心中未来要实现的共同愿景使他们不畏艰难而团结成一体。令人精神振奋的目的，会让工作更富有意义，也会使尽管卑微而无趣的任务，成为重要工作之不可或缺的部分。某厂长曾对我说：“这个厂生产线上的装配工人并不只是在处理一扇车门，而是在造一辆车子。”“我们一定让我们的人去拜访客户，与车子的实际使用者、拥有者、依靠它的人好好谈谈，使他感到他不仅是在装修车门，甚至不仅在造车，而是为人们提供交通服务。”该厂有许多例行的交流方式，如工厂的人出去与经销商和商展的顾客交流，又会到售后服务处等学习从顾客角度看自己的产品。该厂也会安排在厂内交车给顾客的仪式，

由工厂人员参加。

彼得·森杰（1990 年，《第五项修炼》中译本，307－308 页）说："共同愿景不是一种想法（idea）……它是人们心中一股令人深受感召的力量。"森杰又说，它满足："人们能够归属于一项重要的任务、事业或使命的内心渴望。"

目的、愿景和使命

我知道有人很坚持"目的、愿景和使命"等字意的不同，而且其宣言书的制作方法也要分别不同。这也许没错。不过，据我的经验，有很多组织把它们视为可互用的同义语，看来也没害处。

言实相符

有许多公司都用精简的文字告诉员工公司的本业及他们的工作。

- "世界的小松"，它扩展了对公司及工作的愿景
- 丰田汽车："让世界喜爱的车子"
- 马歇尔·菲尔德百货："给女士们所要的"
- 福特汽车："质量第一"
- 赫尔曼·米勒公司不仅做上等家具，更致力于"作为人类精神上的礼物"
- 我自己的小公司（斯科尔特斯专家研讨与咨询公司）的目的是："在工作中能引以自豪与喜悦"

当然，如果业者不够内行，上述口号就可能言过其实。西尔斯·罗巴克百货曾夸口："保证满意，否则原价退回"，而它的汽车维修中心则高价剥削客户。

没有方法的愿景就不是愿景，只是一大幻觉而已。

关于此主题，有不少宝贵意见，请参考《企业长青》（柯林斯和波拉斯，1996）。

我想，重要的是公司要自行想办法如何在世界上“安身立命”：“真实的我们是这样，我们所做的事是这些，我们努力的方向在这里。”言简意赅的宣言书易懂易记，或使用口号来说得更清楚，使它们更能发挥。重要的是能对听者有种冲击力；其理想境界是要使人能为之奋发向上、想学习、有焦点、有为有守（有边界），具挑战力，能让人承诺对其全力以赴。

不幸的是，绝大多数这类方向指导宣言常流于陈词滥调，变成了文字游戏，不能激发人们奋发向上的热忱。例如某高科技制造商的：“向顾客提供最高价值！”可说乏善可陈。

目的/使命/愿景/价值观的形成过程

要形成共同愿景，必须有大家能共同参与的过程。然而，我相信应采取“初稿由顶层主管作，再传阅到全组织”的方式。

主管们可由辅导者协助，到一僻静的地方去准备初稿，在该会议中，彼此要针对下述问题分享其想法：

1. 你在这里的所作所为中，最喜欢的是什么？
2. 你对我们的行业或专业，喜欢的是什么？
3. 你对我们公司在最佳状况时，喜欢的是什么？
4. 你想为组织留下什么或你对组织的个人贡献有哪些？
5. 你认为哪些遗泽是我们该一起留给组织的？

什么构成一种良好的使命、愿景、价值观宣言：

- 它出自真心。
- 一看到它就能让人自觉有尊严、会吸引人。
- 它说出了我们的特色而不是人云亦云的。
- 它的方向明确到可以一年后用具体的话来讨论进度。
- 它能生生不息，可长可久，多年后仍适用。

下述是讨论这些问题的一些指导：

- 每位领导者要说真心话。
- 一次只讨论一个问题，每个人轮流发言，大家平等。
- 不允许在意见上相左，只能说些支持、谅解、或要求澄清问题的话。
- 就一个问题每人都谈完后，找出共同的主题并记下它们。然后再谈下一个问题。

所有问题都讨论过后，要对大家所说的，特别是共同的主题进行评论。然后共同写出一系列的陈述，来描述“对我们重要的事”。把它给你的下属传阅，并说明其背景来源和要用它来做什么。要求各工作小组阅读、讨论、提出待澄清的问题，并提出他们认为重要的共识。

领导团队接到这些回应后，可以用它来提炼原先的宣言，然后再讨论目的、使命、愿景和价值观内容。领导者们不要一起来写它，最好由一人写，来表达领导团队的想法，然后再由领导团队把核准过的各种设定组织方向的宣言草稿，交由全组织来讨论，并要求反馈及投入。

然后领导团队再察看组织的反应，并通过团体运作程序来定稿。

团队、目的与系统

团队（teams）和团队协作（teamwork）有点不同：前者指一小群人为共同目的而合作；后者指在较大型组织中，一种可以发挥创造，并维持信任、支持、尊重、相依和合作等关系的环境。把两者混同是错的。领导要成立团队并不难，但是要创造维持团队协作的环境，就更为重要也更为困难了。在充满矛盾的环境中，团队一定成不了事。（参考第 79 页阿比特之引言）。

团队并不新奇。有些主管认为，组成团队是该组织前进的一

大步，可他们也许对于室内水电的整建也如此认为。其实，团队的新意在于：团队为一个系统，而它又是某系统之一部分。团队要是不了解其内部及周围的系统脉络，就无法发挥潜力，而且很可能会失败。

第3章讨论过目的与系统相辅相成，即没有目的就没有系统。目的与团队之间也有类似的相依关系。没有目的就没有团队可言，而只是一群乌合之众。系统与团队协作间也是相依的。团队有目的而无方法，只会沦于主意虽佳，但团体协作成效差。上述三方面的相依关系，可以用图5－6来表示。

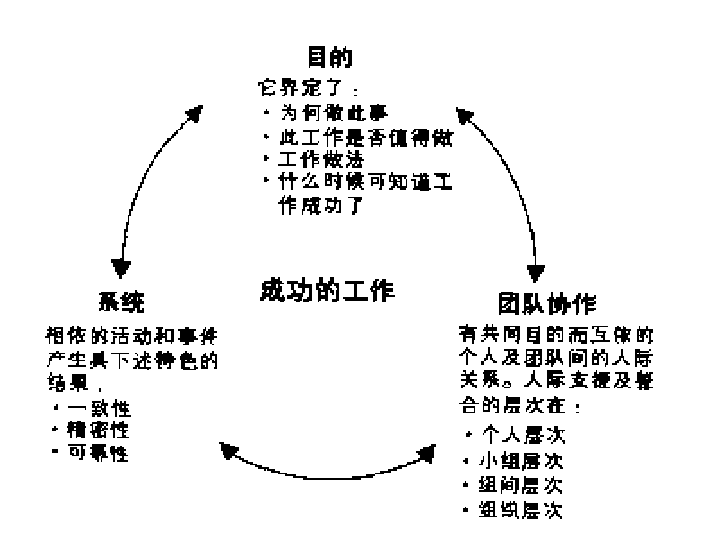


图5－6　目的、系统和团队协作间的相依关系

图2－3显示，每一小团体都为较大系统中的一个系统，这与图5－6的意义类似。图5－7的团队，可能只是组织内数个团队中的一个。每一个团队都可能有自己的目的，而且每一个目的可能都值得做。然而，我经常看到的组织问题出在：团队或小组的数目过多，每一个团队各有其目的，各行其是，毫无一致、协作可言。就个别来说，这没什么错，但就集团而言，这样就无法成事（参考图5－8）。

目的与愿景可以协助团队协调一致，可给予一组共同的指导

来协助定焦点，如图 5－9 所示。

这样做会有用，但仍不够。除了有共同目的和愿景外，组织内各个不同的小组和团队，必须要参与制定共同的优先序及整合的行动计划，也必须有一条活动网络，来完成对组织重要的工作。图 5－10 为此意思的图示。

本书把这种在各种努力中达到协调一致并有所整合，使组织有方向、焦点的源头称为突破式改善。我们在第 6 章要描述它，下文检查一般认为与变化息息相关的因素：文化。

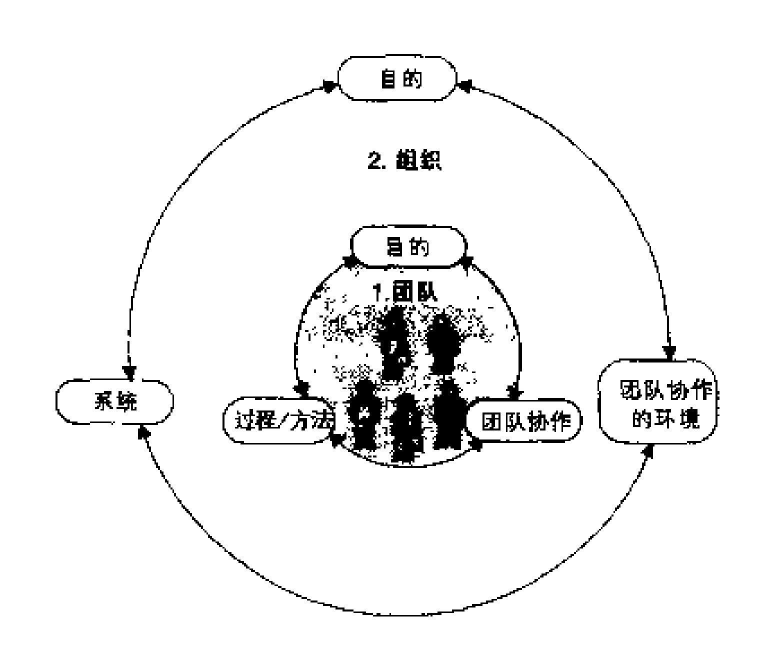


图 5－7　团队与系统



图 5－8　组织内的小组或团队各行其是

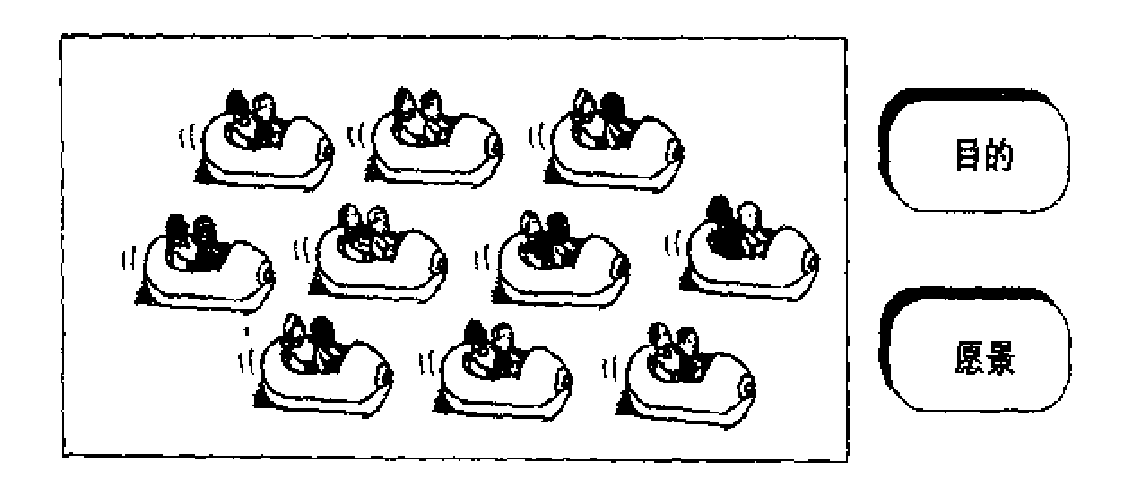


图 5－9　运用目的与愿景让团队协调一致

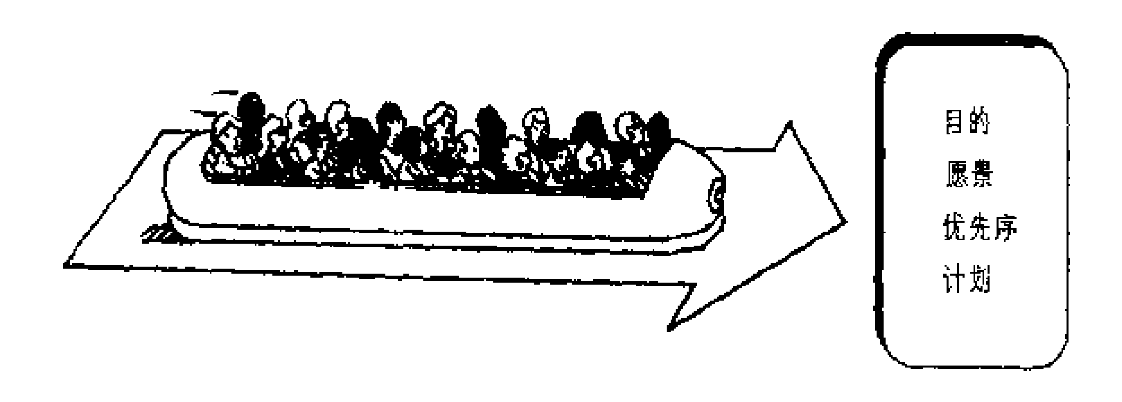


图 5－10　团队协调一致，并整合成一共同的改善系统

组织文化：也许是一种矛盾修饰语

“文化”原为人类学用语。玛格丽特·米德（Margaret Mead）把她在研究海岛族人的择偶习惯时所学到的东西称为文化。因此，如果某人说“组织文化”时，究竟是什么意思呢？

据我观察，人们在使用“文化”时，往往指一般功能不灵之行为，不然就是把它说得天花乱坠。“我们不以团队方式运作，它不是我们的文化中的一部分。”某行为被描述为文化时，就表示它是无法接通的，因此，当事者不必为其负责。在组织上，它近似于“个性”（personality）。

除了用"组织文化"来作为令人憎恨的行为的借口之外，又可能指什么呢？

什么是组织文化？

文化如果有所意指，应描述为普通工人们的日常经验。你在两家提供相同产品或服务的工作场所所体验的一定不会相同，其间的差异就是文化。

> **长不大的青少年与组织文化**
>
> 我应邀到知名高科技公司的一个主要生产基地访问，开始时由某董事接待、会谈。他是公司的资深副总。
>
> 介绍、寒暄之后，彼此默默无语，我知道他要我先说。因此，我就问他："你已开始领导贵宝地在各方面应用质量哲学。不知你预期你的工作会因此有怎样的改变？"
>
> 他回答："我对于讨论这些西方知识分子的胡说八道没兴趣！"接下来一阵静默。我的提问也许不高明，不过得到如此"狗屁"般的回答，未免太过分。老实说，我忘了当时如何全身而退的。后来我向在该处工作的朋友提到这件事，并说他们副总很无礼。
>
> "哈！"我朋友回答："你不了解我们的文化。这儿的主管就是这样对待人的。我们称它为'建设性冲突'。"
>
> 我倒认为称它为"长不大的不良青春期社交技巧"较恰当。人们有时叫这种人"小鬼！"而这家公司称它为文化，并认为它值得令人崇敬！
>
> 后来我知道该公司总部的训练课程中有一门"建设性冲突"。我不免想像着在该课堂中老师是这样教的："同学们，现在让我们想像自己是位早熟的、被宠坏的、反抗社会的12岁当道小鬼……"

组织常被喻成一座冰山。图5-11就用冰山来描述文化的组成。

海面上外显的组织

这是看得见、正式、清楚、台面上的组织。它包括产品、服

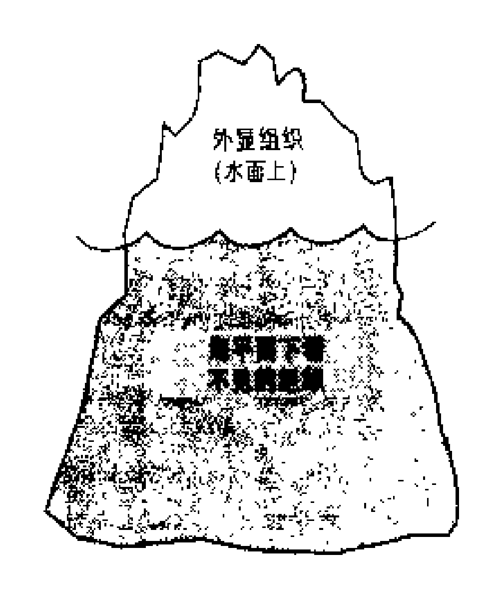


图 5－11　组织冰山

务、顾客划分和市场；层级结构和命令链；正式角色、功能、职位说明书和责任归属；设施、设备、机械、物料和供应品；正式的制度、过程和工作方法；正式的政策、标的、计划、目标和标准等。

海面下的组织

非正式组织有其非官方的领袖和未成文规则。非正式组织的形式，受到创始人及领导者的风格以及其历史（过去的荣辱、宿敌、对手等）很大的影响。非正式组织有其自己的传播渠道和秘密情报网；它由非正式的网络和党派所组成。成员感受到被接纳、受尊重的感觉，通常是由非正式组织决定的。在正式组织内及其周围，有各种非正式而影响力大的小集团，各有其非正式、有时不可明说的人会规则。非正式组织可作出决策来影响要不要执行、或敷衍正式决策的程度。

正是那隐形的、海平面下的组织，决定一般员工的工作场所经验。隐形组织创造该组织的文化（就实用意义而言）。组织层级愈高的人，就愈不能知道或了解日常工作场所经验对一般员工的意义。即使从基层升上来的老板也是如此。因此，主管们虽然最常谈到组织文化，其实他们最不容易有机会了解它，他们也最

不可能了解要改变组织文化要做哪些事。图 5-12 为从员工的观点来看文化的构成。

身为一名员工：

- 我可能喜欢同事和公司，却不喜欢我的职位。
- 我可能喜欢我的职位和同事，但不喜欢公司。
- 我可能喜欢职位、公司，却不喜欢同事。
- 要是三者我都喜欢，我就更有可能充满活力，有贡献心，激励我想把工作做好。

“文化”与变化之间有关联：

- “文化”通常成为不想变化的借口。
- “文化”把普通而可解释的，吹成虚无缥缈而又遥不可及的。
- 每次你要用“文化”时，不妨用“现在的行为”取代它，再反思以前所以为的文化，性质是否不一样了？

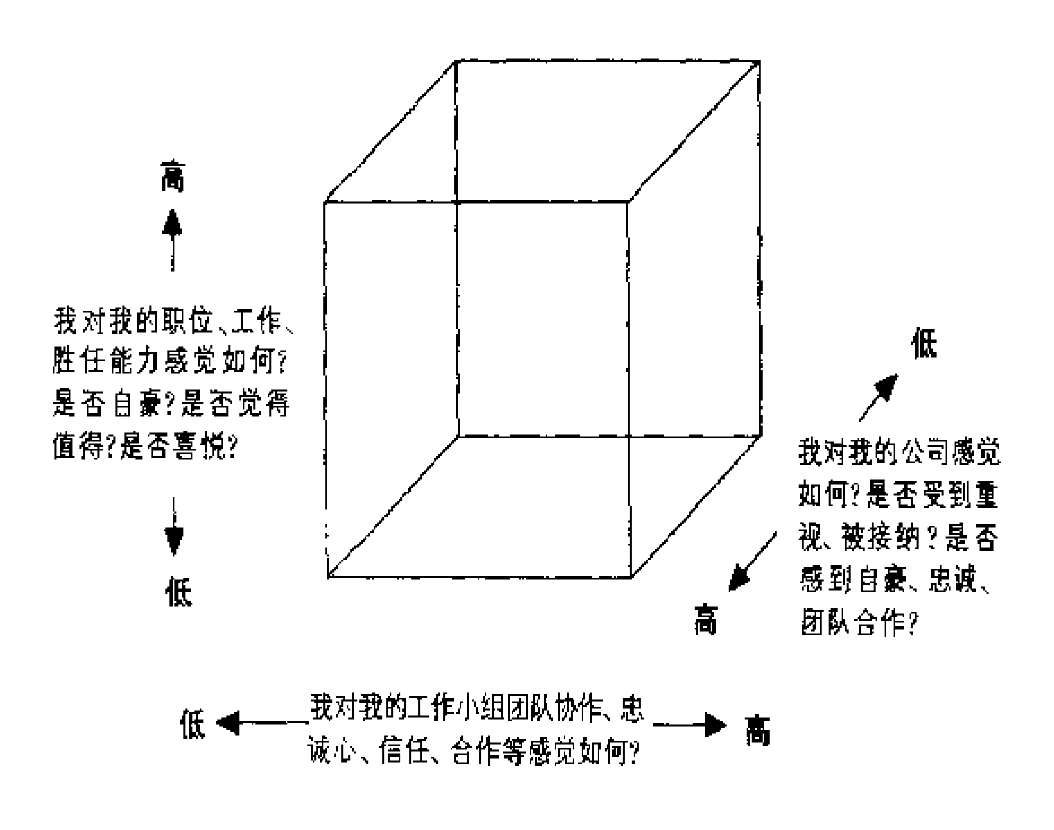


图 5-12 从员工观点看组织文化

摘要

赋予工作意义、目的、方向和焦点，乃是领导角色的精华所在。而这一责任却因为管理者追逐时尚，以及太以自我为中心而相悖离。

在我们的愿景和目的宣言中，的确可以捕捉到工作的高贵诗意。而大家共赴一个令人慷慨激昂的共同目标时，也会产生真正的团队精神。这些都是领导者必须协助我们去达到并加以维护的。

设立方向可分三个层次：

- 首先，澄清日常工作并让它有焦点，第 4 章已讨论过这点。
- 其次，让共同目的和愿景发挥活力；这些更为宽广、深远的眼界，会塑造我们和我们的未来。此为本章主题。
- 第三，仔细地选择优先序，并依计划按部就班地实施，我们在第 6 章会讨论此项困难的工作。

第5章 活动

方向与焦点

1. 贵组织的目的、使命、愿景或价值观的宣言是什么？

2. 它们是独一无二的，还是可以适用于同行中的任何一家组织？

   - 哪些是独一无二的？

   - 哪些是一般都适用的？

3. 这些宣言对人有用吗？如果有，对谁有用以及如何有用？

团队协作与团队

选择一个团队，并以它为下述问题的参考对象。

1. 该团队的名字。

2. 此团队是谁建立的？

3. 此团队的目的是什么？

4. 谁来界定其目的？

5. 描述组成团队所要解决的问题、满足的需求和善用的机会。

6. 为什么这些问题、需求、机会，比其它目标更重要而优先呢？

7. 一般而言，你试图要成就的是什么？

8. 你这个团队是某个更大努力之中的一部分吗？如果是，描述这更大的脉络，以及你这个团队如何融入它。

9. 该团队如何区别，哪些议题适合它来作？哪些不适合？

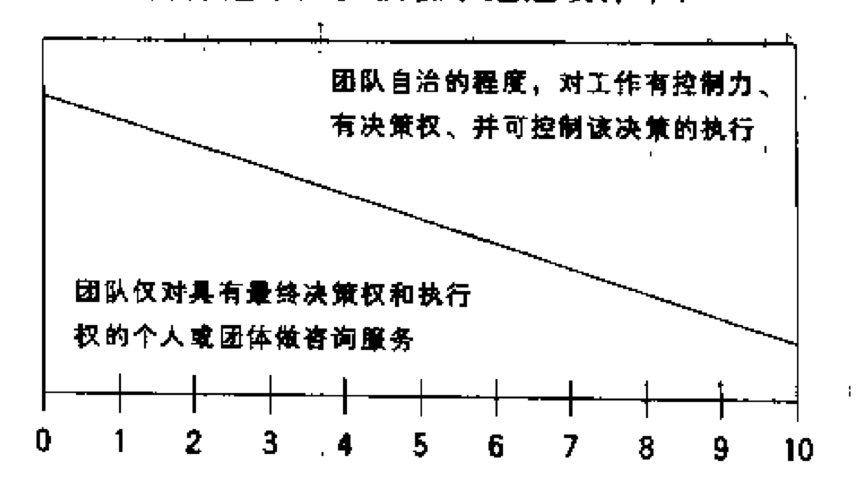
10. 该团队最终成功的判定尺度是什么？

11. 你如何知道是否在进步?

12. 你如何知道你在某方面卓然出众?

13. 你如何知道现在这个项目已完成了?

14. 你要如何把这个团队摆在下述连续体中?



15. 你更高一级的主管把这个团队摆在这个连续体的哪一处?

16. 设定该团队的特色

(圈选一项)

乌合之众	1 2 3 4 5 6 7 8	同步合作而发挥综合效率的单位

17. 说明如果要把该团队移到上图(续 16 题)更右方的水平，需要做哪些事才行?

文化上的问题

1. 如何形容你们的组织文化?

   A. 依高层主管所描述的?

   B. 依中层主管们所描述的?

   C. 依基层(工人)所描述的?

导言

第 5 章我们提供了开始准备从事变革的一些指导：制定愿景、目的、意义、方向和焦点。我们也提到团队及团队协作是变化的先决要求，并提到“组织文化”这一观念或许会是一个障碍，不过它也可给变革提供一个有用的视角。

本章我们要谈变化和改善。领导者的工作就是要知道变化与改善之间的不同，以及知道如何领导改善。

首先我们讨论突破式改善的七阶段，然后再谈些有关变化（或变革）与人们抗拒变化的原则。

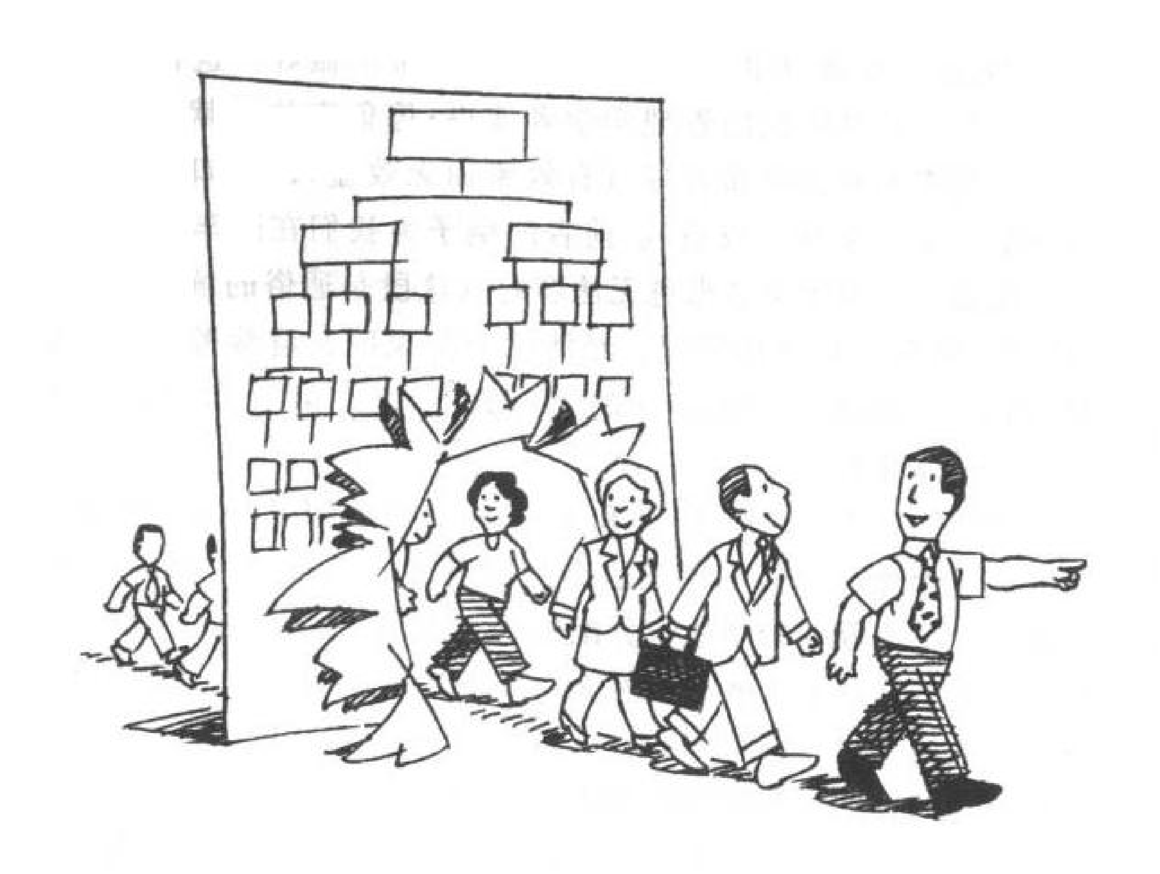
效益对效率（effectiveness vs. efficiency）

“效益”指做对事，而“效率”指把事情做好。这种有洞察力的区分，乃是伟大的管理学学者彼得·德鲁克的贡献。阿柯夫说，与其把不对的事做得好（有效率而无效益），不如把对的事没做好（无效率却有效益）。前者的例子为我们在造车上效率日高，但是世人对车子愈来愈无法容忍（这段是通俗的解释，关于“效率”的真义及其在管理、经济学上的说明，请参考拙译赫伯特·西蒙＜Herbert Simon＞的《管理行为》第 9 章“效率准则”——译注）。

我们在第 5 章的图 5－2 和 5－3 中，曾对照过日常工作管理与突破式管理，它们与现在这个主题有关。日常工作的焦点为：把现行产品和服务的制造与分配做得更有效率。的确，突破式规划或许也可增进生产效率。然而，突破式管理的出发点是管理者提出下述问题：“做此事对吗？”此时，我们就要提出如何区分效率与效益的议题，并要加以解决。

本章的目的是要协助领导者能够暂离其日常工作，而来思考更广大的系统及其更长远的种种问题。就本质上而言，这正是领导者的职责所在。

6 突破式改善



对效益的系统性考察：故事新解

因为缺一根铁钉，马掌丢了。因为没马掌，马儿走丢了。因为没有马，骑士打输了。因为少了一位骑士，战役打输了。因为该战役输了，战争跟着输了。因为被打败了，暴君也就被放逐了。人民因而重获自由。

寓意：有时候没效率反而更好。

突破式改善

下述为一规划突破式改善的模式。诚如名统计学家乔治·博克斯（George Box）所言："所有模式都错了，不过有些倒是有用。"你对于此模式也许不以为然，甚至可能大家都认为它并不对！不过，如果你能把它应用于你自己的情况，或许会有用处。

我们由图 5 - 3 可知突破式改善与日常工作改善之间的不同。突破式改善牵涉到：

- 做不曾做过的事（新产品、新服务）。
- 产出规模上前所未闻（更多、更快、更好）。
- 工作上有超出当今系统、过程、方法的能力和产量。
- 成果上远超出比现行方式更快或更努力的运作。
- 设计新系统。

下述为计划突破式改善的七阶段：

1. 冷静而超然地观看现行方式。
2. 更详细地考察贵组织当今的系统和能力。
3. 描述未来，界定出理想状态。
4. 确认出所需的行动，计划如何成功地完成，并选择优先序。
5. 动员资源并开始启动。

也许他们需要突破式改善！

要想在因特网上开设一个讨论小组，先要网友的同意才行。在要求大家投票表决时，尽管各网友都用电子邮件，但通常只有二三百人投了票。

不过，最近某人提议开设一个超级论坛的讨论小组，竟有网友 4 千人来投票（反对与赞成之比为 66 比 1）。

以前二三百人时，计票人员只要花几个钟头就够了，而这次却得花上几个月。网主所用的计票电脑是公司的，因为投票的通信量太大，而当机过三次。该公司老板很开明，允许网主在下班后可继续用公司的电脑。

有人对此种因特网的投票过程加以评论："我想，我们该想出更好的方法才行！"

6. 领导者的角色，要从计划人转为评审员，从决策者转为研究者。
7. 组织学会了如何改善，并能把所学的整合到未来的改善周期上。

下文逐一探讨各阶段。最重要的是要在每一阶段都能掌握整体之感觉，而不要迷失在细节中。

阶段 1　冷静而超然地观看现行方式

我们这儿所描述的并不是单一事件，而是可持续地提供数据的动态信息系统。我们在不同时候会为不同理由聚合这些数据。刚开始作突破的计划过程时就进行数据汇合，而实际上在计划过程完成后，收集数据的过程仍然要持续。图 6－1 显示某些种类的数据汇合。

每一类的数据收集，代表有一个系统在例行地监视那些对组织很重要的趋势。每一个组织都要选择出对它重要的各种数据，并要加以监视。显然，这些要依照该组织的目的、愿景、使命和价

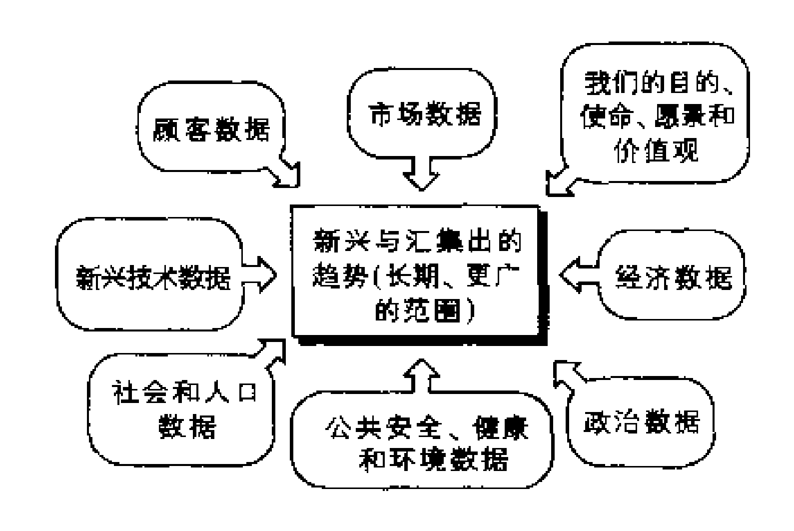
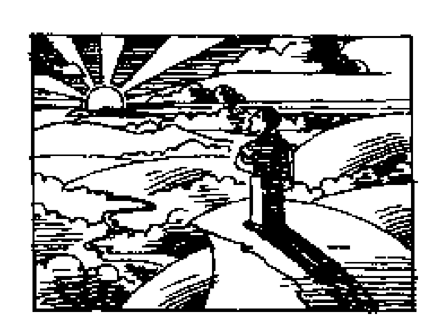


图6-1 数据汇合的种类



值观等而异。

领导者有一个重要的角色，就是要做先知先觉的梦想家（visionary）：能暂离每日急事，而利用所收集到的数据，以较为深远、宽广的视野来看事情、局势。

我们的目的、使命、愿景和价值观

- 这些方面我们有何进步？
- 其它方面有无哪些事件和趋势兴起，暗示我们所设定的方向宣言要重新考虑呢？

市场数据

- 你的产品、服务和能力所提供的整体就是市场。而你现在的顾客只是某市场之部分而已，其它大部分市场你还未开发呢！
- 你知道些什么？

  ——在市场中而尚未成为你顾客的人有哪些？包括：

  一与你的竞争对手打交道的人

使命扩大

1995年，美国质量与参与协会（AQP）改变其使命，进而把“社区”作为其服务的目标对象。

1997年，美国质量控制协会（ASQC）董事会把ASQC中的“控制（Control）”拿掉，成为质量协会（ASQ），因为该协会的领域焦点，远比传统的质量控制（QC）广得多了！

（台湾的CSQC也紧跟，可惜成为“言过其实”了。又，君不见20世纪中叶一些中国领袖的口号多动听，这些到21世纪中叶究竟能否达到，都要靠努力与运气——译注。）

—不用你或你对手所给的，而能自行解决其需求的人

—对你及对手所提供的都还完全不知道的人

——过去的顾客呢？为何失去他们？他们跑到哪儿去了？

——哪些是可能成为顾客而却一直未能成交的？

——作比较用（标竿）的数据：竞争对手所给的哪些是你力不能及的（更多？更好？更快？更小？更便宜？更方便使用等等）？

■ 如果对市场与顾客都不了解，就很难确认出可突破的机会和优先序。

婴儿潮

1945年二战结束，战士归乡9个月后，美国开始经历人口剧增（据云如此）。

到了1996年初，战后乘婴儿潮（baby boomer）来的人们已开始年过50（每7秒就有一人年过半百），要想为这批消费新贵服务的各地机关和企业，都必须对此人口分配现象详加研究。新西兰的殡仪业者已开始为这些来势汹汹的“肉身潮”（新西兰人称之为“body boomer”）作计划了。

■ 创新（狩野称之为“魅力特性”）几乎不会由顾客主动提出来，但是，有创意的领导者可以由“心存顾客”和其经验来想出这些类别上的突破。

现行顾客

■ 是否数量上有所变化？属于哪一类或哪一市场区划的？哪些人口类型上的？
■ 也请参考第二阶段中所指的“更立即的顾客”数据。

新兴技术数据

■ 已有哪些新技术？
■ 在哪些特性中可以将尚未开发完成的技术设计进去，从而使你获得优势（或对手有它的话，你就会处于劣势）？

社会与人口分布数据

■ 社会和人口在如何变化着？
■ 对于5年、10年、20年后，我们可作哪些合理的预测呢？

公共安全、健康和环境数据

■ 你的产品或服务所必需的自然资源的可预期堪用水平如何？
■ 你会或可能会在安全、健康和环境方面造成哪些损害？
■ 哪些目前的和可合理预测出的安全、健康和环保的有关法律会或可能会影响你？
■ 在安全、健康和环保上，如果你不想只做危机补救，而想适时地预防损害，那么有哪些事（责任）是你必须做（担当）的呢？

政治数据

■ 在地方、州政府、全国或全世界中，有哪些政治局势会对你的供应者、工作程序、经济效益和市场产生影响？

- 对影响你的工作的国内、国际问题或麻烦地区，你要如何最妥善地监视其发展呢？
- 哪儿的问题业已解决，并已稳定复原了？哪儿可找出新机会？

经济数据

- 在地方、全国、全世界水平上的各种经济分配上有哪些形态与趋势？
- 这些形态与趋势会如何影响你的生意和企业？
- 你对“公平薪金法”（薪金水平同工同酬，不论种族、国籍等因素——译注）的价值观和责任是什么？
- 在你对股市行情的观察和分析中，如何区分哪些是共同因，哪些是特殊因？在公司财务绩效上呢？在供、需和价格起伏上呢？

当然，上述只是一些简单例子供你参考，未必都适用于贵公司。它们的重要意义在于：

- 选定对贵组织最重要的数据、指标加以监督。
- 不要把你所选的指标清单只看成是讨论主题上的议程，而要把它看成有待持续收集并加以分析的系统。

阶段 2　更详细地考察贵组织当今的系统和能力

图 6－2 显示某些要监视和分析的内部数据之类型。这些不能只当作讨论的主题，而是持续地收集数据的系统。

我们在第 7 章会更详细地探索“量测（衡量）”上的议题。下文先简介各类型数据。

顾客数据

此等数据有些会与第一阶段的顾客数据吻合。两者之间的差别在于：第一阶段的数据是以长期趋势为着眼点，而这里以最近趋势为着眼点。第一阶段看的是市场长期趋势的未来，而这里

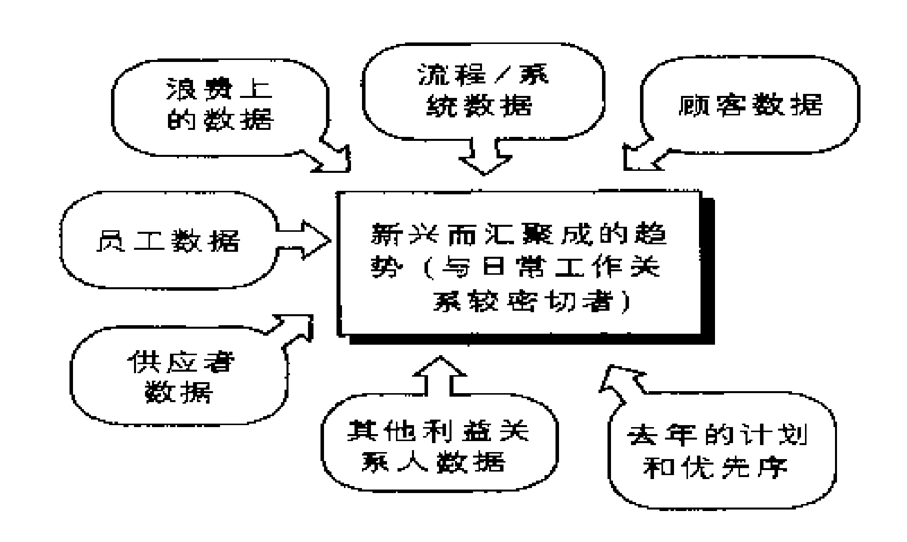


图 6－2 要分析的内部日常工作之数据类型

所看的是，当今顾客怎么啦。

- 就当今顾客的下述项目使用狩野模式（图 3－6）来探讨：
  ——什么是（必须有的）基本特性，它们的成效如何？
  ——什么是与性能相关的（愈多愈好的）特性，它们的成效如何？
  ——你还可以再多做些什么？
  ——哪些是，或可能是魅力特性？这方面成效如何？哪些可以再加强？
- 顾客抱怨频率如何？属于哪些类型？（参考第 7 章的黑框内文“如何处理顾客抱怨”）
- 你从面谈焦点小组和顾客调查中了解到什么？
- 过去数年你在预测与预期顾客相关趋势方面的成绩如何？

流程／系统数据

- 哪一主要流程处于统计控制状态下？哪些还没有？
- 哪一流程在控制状态下，而其平均数及全距（极差）又为顾客所接受呢？（参考第 2 章）
- 你在把去年“尚未处于控制状态者”，改善成“处于控制状

态下”的成绩如何？

- 哪些主要流程已标准化了？哪些还没有？（参考第 4 章）
- 在顾客所确认出来的关键质量特性中，你有多少数据符合它们的要求？（参考第 3，4 章）

浪费

在下述浪费类型中，你有哪些数据？（参考第 4 章）

- 浪费
- 报废
- 重做
- 补救措施
- 停工
- 周期时间
- 产出能量
- 存货
- 在制品
- 瓶颈
- 管理上的失误、差错和疏忽
- 主要财务数据（损益、现金流量、预算或预测成本或收入与实际花费之比等等）

员工数据

- 你的人是怎么评价系统和流程的运作成效的？
- 哪些事会妨碍人们以工作为荣？
- 哪些事会使人不能从工作中得到喜悦？
- 员工流动率的数据如何？为什么会有人离职呢？
- 员工抱怨、申诉的类型和频率，有哪些数据？
- 在日常工作中你对员工的安全和健康方面做得怎样？
- 人员聘用与晋升方面的数据如何？有多少人来求职？有多少应征者具有理想的能力？能力不足的类型有哪些？

供应者数据

- 供应者在你的关键质量特性的要求上成绩如何？
- 哪些趋势可能影响他们对你服务的能力？
- 有哪些数据表明供应者的系统或工作程序处于控制状态

下，有哪些表明还没有？

其他利益关系人的数据

这是杂项类数据，其来源为：

- 工会
- 股东，股市分析员
- 法规或领证机关
- 银行家
- 你的设施的邻里和社区

去年的计划和突破的优先序

- 你从去年的计划过程中学到了什么？哪些是你可以纳入今年的计划过程的？
- 你在去年的优先序清单上的成绩如何？还有哪些尚待完成的吗？

数据分类和筛选

在突破式管理的第1、2阶段所查看的数据，会提供许多可能方向的暗示和信号。然而它们会有点散乱，需要加以分类和筛选。这方面可运用的工具和方法很多，原作者推荐布拉萨德著 *The Memory Jogger Plus*（Brassard，1989）内的两种关联图。华文读者可参考《日本新QC七手法》及各种知识（资料）整理术等书。作者另外推荐《问题的分析与决策（KT法）》书中的几套方法，并认为KT法（Kepner Tregoe）可与质量运动整合成一种有力的计划、决策和解决问题上的方式。

一些分类及筛选的指导

寻找肯定你的强处

- 你什么最行？

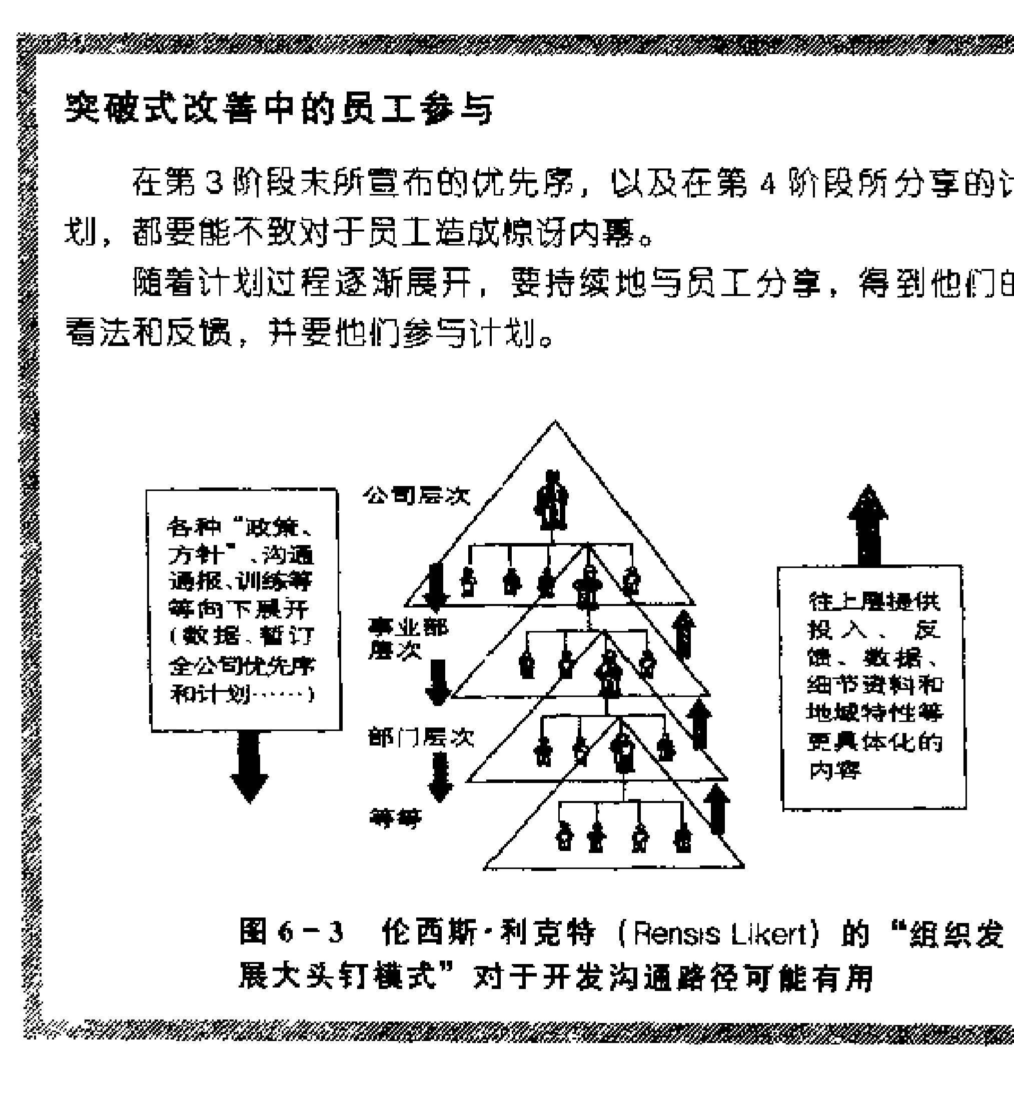
■ 你什么最知名？
■ 你最为哪些人所接受或在哪方面最为人所接受？
■ 你最能掌握的能力是什么？

寻找你的弱点

■ 你在何处失去了你的竞争优势？
■ 哪些趋势和技术发展可能使你落伍？
■ 哪些财务上的真相和经济趋势会让你暴露于危机中？

寻找机会

■ 寻找那些逐渐显现而又可能发生的事件，它们会使你得到



突破式改善中的员工参与

在第3阶段末所宣布的优先序，以及在第4阶段所分享的计划，都要能不致对于员工造成惊讶内幕。

随着计划过程逐渐展开，要持续地与员工分享，得到他们的看法和反馈，并要他们参与计划。

图6－3　伦西斯·利克特（Rensis Likert）的"组织发展大头钉模式"对于开发沟通路径可能有用

市场及技术上的独特优势。

- 寻找那些可以善用你的专业能力和独特资源的新方向和新能力，从而使你能在市场上得意。

寻找要紧的事/势

- 可能会恶化成危机的问题。
- 可能会散布并影响组织其它部门的问题。
- 稍纵即逝、永不再来的机会。

寻找造成后果的因缘

- 问题的原因是什么？原因的原因是什么？
- 进步的障碍是什么？
- 允许这个问题存在的系统条件或因素是什么？
- 在解决其它问题时，有哪些尚未满足的需求横挡其间？

上述各项指导都要求运用数据，不是意见，不是猜测，或者口号、吹牛皮、华美修辞……而是数据！

阶段 3 描述未来，界定出理想状态

到了第 2 阶段末，你对新兴起的主题该有初步的掌握了。有了这一种自觉作为构架与背景，领导者可以开始重新认识现实的过程。突破式计划要求我们能放弃旧的假设，这真是说来容易做时难。

下文摘自阿柯夫著《创造公司未来》一书中的“理想化设计法”（1981，104－125 页），供你参考。

使用“理想化设计法”来界定未来

1. 假设你的产品、服务、系统和过程都刚刚被毁了。它们全毁了，而你也无法重造它们。你所拥有的只剩下组织的目的和你的人们所拥有的知识、经验和想像力。

2. 你的挑战是要新建一套全新的产品、服务、系统和过程；不是重建旧的那套，而是从头开始新建。因为过去的永不复返了。

3. "理想化设计法"也要求你针对已毁的产品、服务、系统和过程，追问下述问题：

- 它们的目的是什么？
- 我们的顾客买了这些产品或服务，结果会获得什么能力？
- 在新的设计品中，值得保存上述之目的和诸能力吗？
- 哪些新的产品或能力很重要呢？

4. 只要在下述限制下，你就可完全自由地重新设计产品、服务、系统和过程：

- 你要做的必须在技术上可行。你也许需要用既有技术来发明新东西，但不是科幻小说。

  举例：索尼公司将得克萨斯州仪器公司（TI）在助听器上发展出的技术加以改良，应用于收音机上，从而迈入晶体管收音机的新纪元。

- 在目前环境下，它必须是可运作而又行得通的。新技术一旦被开发后就必须能按原意图起作用，并能生存下去。
- 假设不会有法规来限制你前进。不过，你要考虑既符合法规精神而又合法的不同备选方式。

界定理想

如果我们要写下来，下述就是我们要的：

1. 下述产品网络：________________________
   - 提供这些能力________________________
   - 它们具有此等特性和特征__________________
2. 下述服务网络：________________________
   - 提供这些能力________________________

■ 具有此等特性和特征 ____________________

3. 下述系统和过程：____________________

■ 提供这些能力____________________

■ 具有此等特性和特征____________________

4. 我们的理想是，能回应我们在第1、2阶段所取得并审查过的数据：____________________

5. 下述为我们的顾客可从新产品、服务、系统或过程中得到的好处：____________________

阶段4 确认出所需的行动，计划如何成功地完成并选择优先序

至此，我们已考察了当今情况（阶段1及2），并界定了一个理想化未来（阶段3）。现在要问：该做些什么才能达到该理想的未来，并要确认执行这些活动的优先序。在阶段4开始时，我要问（以后更要经常问）的最重要问题为："要成功地达到我们的标的和我们理想的未来，哪些是必须做的？"

图6－4为一工具兼思考方式，称之为"树形图"。它可以协助我们把标的转换成行动。

突破式改善与目标管理（MBO）

只有标的而无方法是残忍而不人道的！——戴明

在阶段4，突破式管理法与目标管理法分道扬镳。目标管理法多少只能算是"心想事成"的梦想清单，无异于我们儿时圣诞节前或生日时的祈愿。"我有些心愿，"老板这么说，"现在你要负责将它们实现。"

这样一点都不用费脑筋。它不叫领导力，而只表示不想用心思考，并且放弃领导。

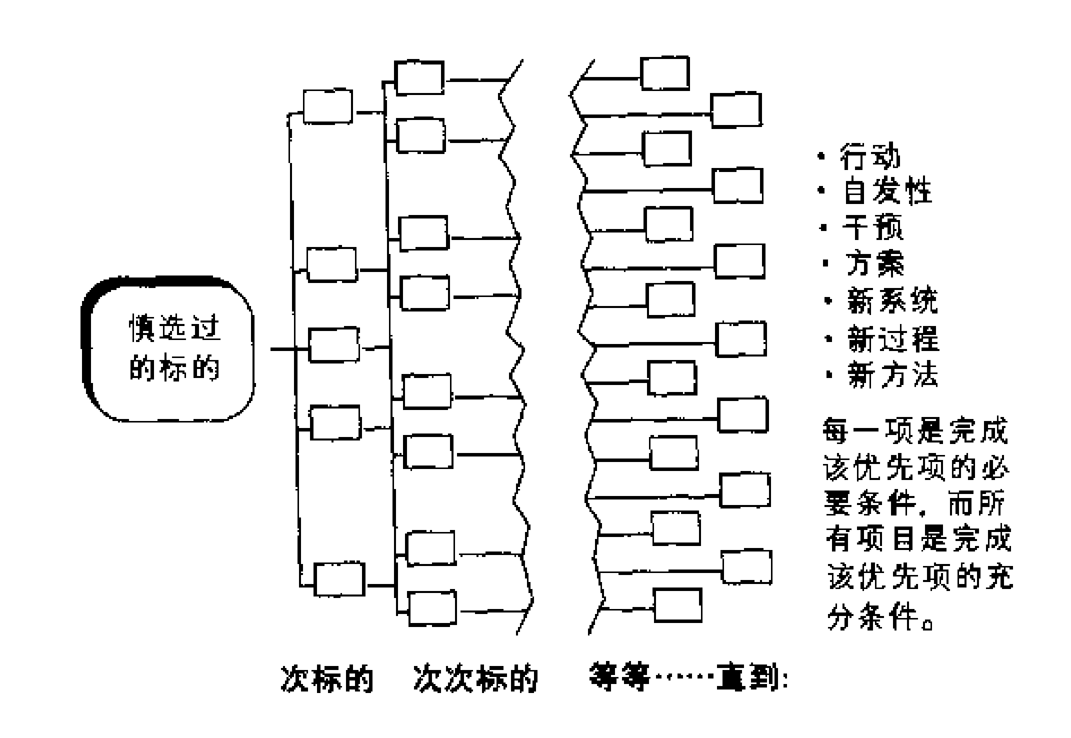


图 6－4　由树形图之描述，把标的转换成活动

首先我们问："要成功完成这一标的，需要什么呢?"毫无疑问，我们最后会得到一份附属（次）标的清单。其次又针对每一次标的再重复问："它需要什么才能完成?"如此重复地就各个次标的加以追问，最后我们可得到一份行动清单。

树形图中的各项目，要有两项测试：

1. 每一项都是必要的吗? 追求的任何次标的或活动都要能有助于落实所慎选出的标的，也都是必要的。
2. 所有项目充分吗? 各次标的或活动加总起来，能足以（充分）完成较大的标的吗?

各项目的完成方式不一，有的需要一团队之力，有的可由自然的工作小组，有的要由跨部门团队，有的要由一永续性团队，有的则要特别为此方案设立"权宜（ad hoc）小组"。而有的项目却不必用团队方式，由一二人做即可，甚至动动笔就成了。要针对行动名单中各任务的性质，采取适当的努力方式：用团队还是

变革（变化）的系统面

通常我们提议要加以改变的，实为更大系统中的一部分。因此，很重要的是，我们要考察任何变革提议在系统上的含义。

下述为一些该探讨的问题：

- 过程或方法上的变革提案，对于当今追求的目的或好处有何助益？
- 该变革提案落在整体系统的何处？较大系统或过程能给它什么支援？较小的过程或方法又怎能与它配合？
- 目前这流程的产出和好处令人满意，如何在改变后还能继续保持？
- 我们要监督什么，才能保证能保有旧过程的长处而无其短处？

不用？谁应该参与？在建筑学上有一句老话“形式随功能而定(form follows function)”，这儿也适用。

选优先序

完成了“理想的未来”之界定，并把这些富于雄心的标的转换成行动方案后，我们必须决定从什么地方开始：哪些该先做，哪些以后再做？根据什么而认为某组行动比其它更重要呢？下述为一些决策准则：先前，我们用这些准则为突破式改善选择可能的标的、或主题的数据或指标；现在，则用它们来把行动步骤组织成适当的顺序。

1. 发挥我们的强处。
2. 保护我们的弱点。
3. 提供我们绝佳的机会。
4. 有迫切的需求要回应。
5. 先后序与后果：某行动要先开始，然后其它才可做。

	选择准则					
次标的和行动	发挥强处	保护弱点	良机	迫切要求	时间先后序	注解
列出树形图的项目						
利用最右边的标的和行动方						
案清单						

图 6~5 矩阵图

图 6－5 的矩阵图可以协助我们定优先序。（可参考《QC 新七大手法》等书，进一步了解各式矩阵图——译注）

还有两种工具可用来显示时间先后序，即图 6－6 和图 6－7 的 PERT 图和甘特图。

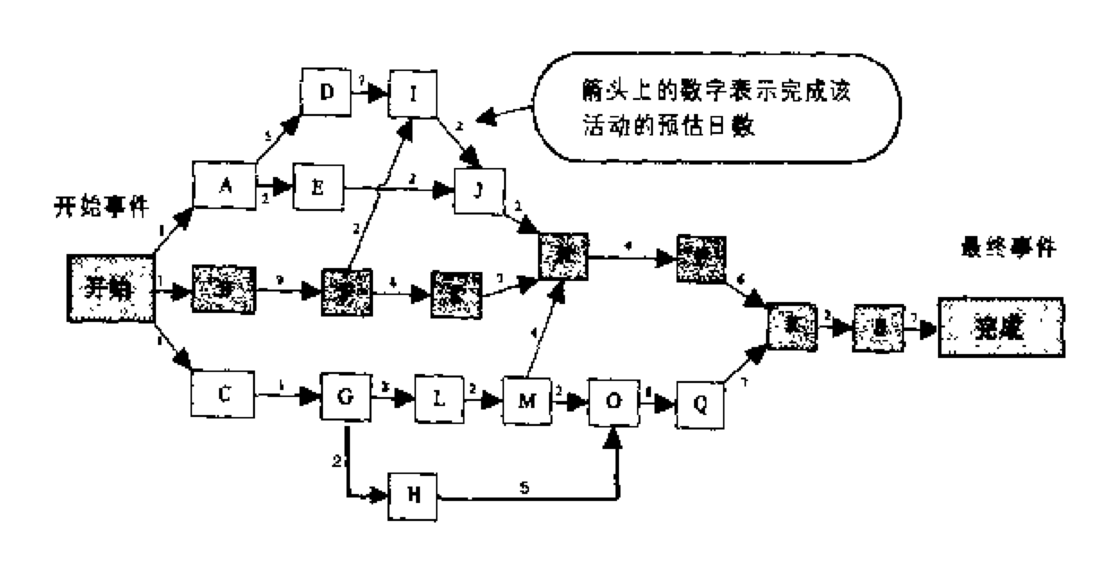


图 6－6　在此 PERT 图中，有阴影之链为“要径”（40 天）

	周	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 教育顶层主管	计划		■	■	■	■											
	实绩			▨	▨	▨	▨										
2. 他们核准做小型试验	计划					■	■										
	实绩						▨										
3. 选择试点区	计划						■	■									
	实绩						▨										
4. 开发训练课程	计划				■	■	■	■	■								
	实绩																
5. 确认老师	计划				■	■											
	实绩																
6. 训练老师	计划								■	■	■						
	实绩																
7. 安排训练日程	计划						■	■									
	实绩																
8. 确认	计划								■	■							

图 6－7　某公司引进新衡量系统的甘特（GANTT）图

PERT 图（或称要径图）

这套计划工具因用于第一艘核子动力潜艇的构建（其成本在预算内，并提早完工）而声名大噪。PERT 为 Planning Evaluation Review Technique（计划评核术）的各词首字母合成，现在常称为要径法，它指出从始至终的路径中，费时最长久的那一条路径。日本将它列为新 QC 七大手法中的“箭形图法”。我们在第 4 章介绍过它（参考图 4－6）。

甘特（Gantt）图

此图由亨利·甘特（Henry Gantt）所发展，他是 20 世纪初的一位顾问工程师，也是泰勒氏（F. Taylor）的门生。此图法能很巧妙地把各事件在时间上如何相依，清楚地展开。它可用在总体

层次(如新城市的兴建),也可用在个体层次(如造该城市某建筑内某室用的一张椅子)。甘特图能显示预测日程与实际日程的比较。

下述为运用PERT和甘特图的一些指导:

- 一般而言,处理复杂方案用PERT图比甘特图更好。
- 此两图或许(或应该)可依不同活动规模而定。两者相辅相成:一种用于一般类别的活动,另一种用于较细部的活动。
- 在作图时,通常由结束往前倒推较容易作。
- 在作PERT图或甘特图时,你通常会很容易就发现你在时间预期上很不切实际。如果发现你给的时限太紧了,最好是让预计完成日往后推延,而不是任意要求某些阶段在该限时或缩时完成。最好不要先设定完成目标日,起码要先把计划作完后再设定它。
- 作图时常常会发现有些步骤忘了、掉了或原先就未设想到。因此,下一个指导很重要。
- 在作图早期不妨用快速粘贴纸(如3M的立可贴等)。我的一些客户说,这一建议最管用。(有时候,微妙的恭维反而会令你尴尬。)

阶段5 动员资源并开始发动

在第4阶段之后,我们知道该做些什么,不过尚未能准备就绪来做它。我们必须再给突破式改善一些小型基本建设,给其提供指导和支援,使其对准焦点。一般而言,每一项改善工作都要有两种支援,如图6-8所示。

管理支援与连接:接触并接近组织内适当的领导层次。不然任何小组就会像暴风雨中的孤儿,肯定都会失败。

技术支援:产品或服务之相关固有技术,和改善方法学上各种专业知识、培训、咨询和建议等。

我建议你不妨考虑图6-9的支援结构。我的经验是,它是有效的。

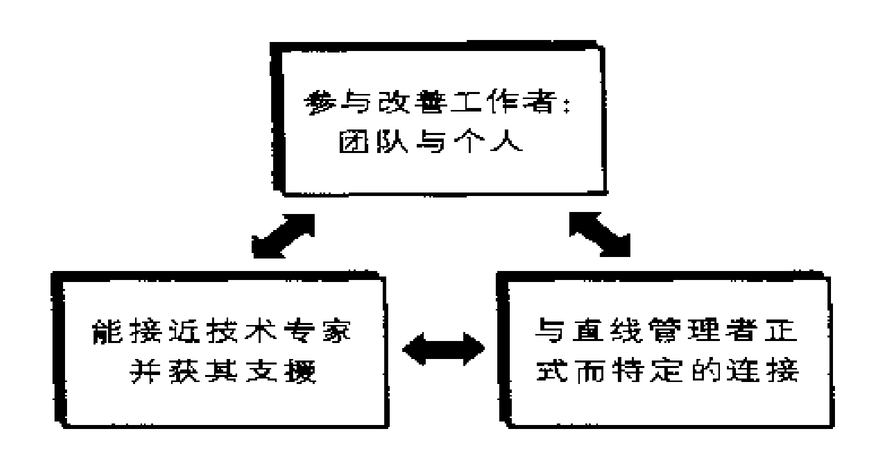


图 6-8 改善工作需要的两种支援

- 方案领导者：突破策略中特定任务的领导人。
- 方案小组：改善任务小组的成员。
- 质量顾问：
  ——做方案参与者与管理支援者的教练，利用及时应用法来教授改善方法的老师。
  ——提供组织内或产业的专业（或称固有技术）咨询，有时候是该小组的实际成员。

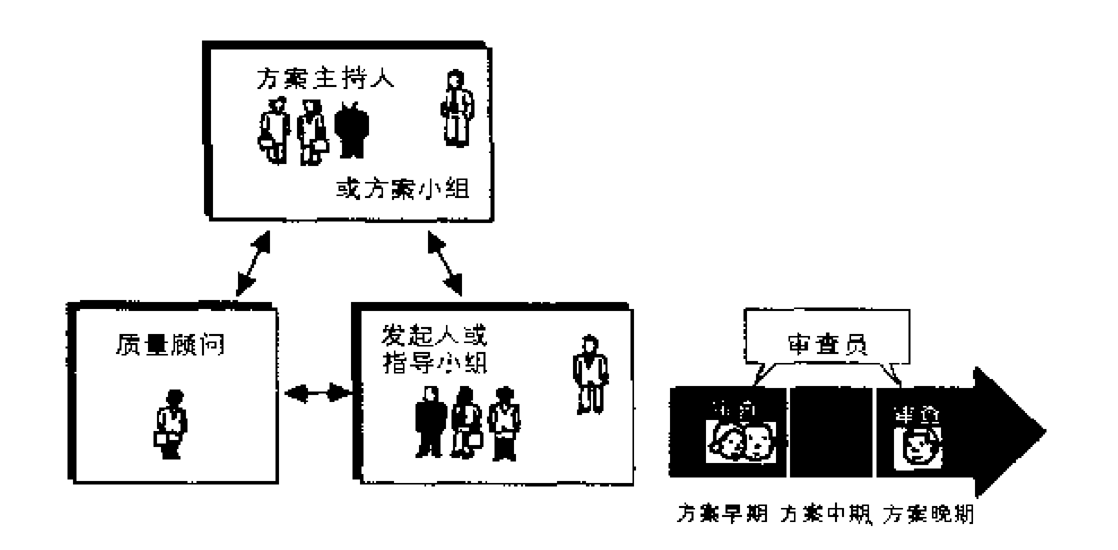


图 6-9 改善工作的一种支援结构

- 发起人（Sponsor，赞助人，有时为组织外部的专家或顾问）：某位关心此方案的直线管理者，他或她负责突破工作所涉及的地区，了解该工作更广大的目的和策略，在需要时也要负责协助小组成员并要做实情检查。
- 指导小组：有时候发起人是由一组主管和其他适当的主管来做。指导小组也许要指定一位领导人。有时候它的最大功能是，可作为实际方案参与者与直线主管的接触点。方案小组开会的方法常常是：先向发起人或指导小组作非正式简介，说明进度和展望，而发起人或指导小组可运用第 8 章介绍的倾听和询问技巧，而不用下文所介绍的正式的评审技巧。理想的是，方案小组和指导小组能像伙伴般合作：指导小组要使方案工作切合实际点，协助其克服障碍或取得组织支援，并协助方案小组准备正式书面的或口头发表的意见与评论。
- 评审员：在评审改善方案的过程中，有时候要由高层主管进行评审（甚至也有邀请顾客加入的）。评审员的选择，要依不同的目的而定（有关评审，可再参考阶段 6 和第 8 章）。

因此，把突破式改善工作网络加以组织化的部分工作是，计划并展开改善方案的支援系统。图 6－10 为显示此信息资料的一种样本格式。

委任即将开始改善工作的人

突破工作的领导者除了要有图 6－10 的信息资料外，更要就下述问题与方案领导人及团队成员沟通：

1. 团队的目的。
2. 成立这个团队所要解决的问题与需求。
3. 此项工作在整体改善工作网络中的关系(采用树形图策略)。
4. 高层主管的期望为：

评审日	此为评审主管（小组）计划做评审的日子
预计完成日	完成目标日。这对两方面努力的时间规划特别有用
技术支援的资源	说明如何取得技术支援；联络人员及通信办法。例如： ■ 你的质量指导为蔡先生，分机 2222 ■ 你的焊锡技术指导为工程部王先生，分机 3333
管理支援的资源	说明现行直线主管是谁，及其联络方式。例如： 本方案的指导小组是林先生，分机 5483 本方案的发起人是陈先生，分机 5150
相关人员电话单	说明所有协调、指导者及其联络方式。
参与者（各人/小组/相关人员）	说明参与结构，由谁参与，与谁相关，向谁咨询，权限如何。例如： ■ 跨职能小组由下述部门所组成：P，Q，R，S ■ 咨询员：研究所王先生。
工作说明（范围、深度、程度）	此说明方案范围界限。例如： ■ 建立周期时间的基准数据并建议下一步 ■ 研究点 H 到点 K 发生的漏气 ■ 确认表面损伤原因并在所有相关地方消除之 ■ 提供一个采购政策之备选方案，以协助减少供应商的数目
方案名称	简述方案性质。例如： ■ #3 机器停工时间 ■ 采购政策统一 ■ 缺货研究 ■ 备用料"瓶颈" ■ 缩短搬运距离 ■ 交货延误日期
方案编号	以利保持记录。

图 6－10 围绕改善活动的基本结构

- 我们如何衡量任务完成了？
- 我们如何衡量成功？

5. 期待从此番努力所得到的产出是什么？谁接受这产出，以及他们的期望为何？
6. 你们可用的内部与外部资源是什么？
7. 什么是已知的界限和限制？
   - 你能控制（独立自主）的范围是什么？
   - 你不能控制（相依）的范围是什么？

知道了这些，就告诉他们开始努力吧！

阶段 6　领导者的角色要从计划人转为评审员，从决策者转为研究者

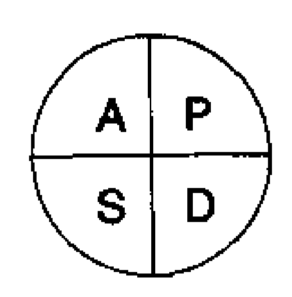
截至目前，领导者的角色为计划过程的领导、指挥家、辅导员和宣传者。计划固然是他们定的，但需要人们广泛而经常的参与，才能选出对的优先序（阿柯夫称之为"做对的事"），以及为各项目方案计划出充分而必要的活动（阿柯夫称之为"把事做对"）。当方案计划已任命了人员并已开始进行时，领导者的角色就要转换了，即他们要成为评审者。

我们在第 2 章详细讨论过：学习是如何发生的。下面是将它的要点应用到评审过程中：

- 学习与改善为理论与经验之间的动态相互作用。突破式改善为理论，主管应用它们时就会获得知识。评审（或称为检讨、反省）是主管检查理论的实际成效，找出需要学习的地方，以便做得更好。
- PDSA（计划、执行、研究、行动）为持续学习与改善的循环。

领导者进行评审，即可将 PDSA 中的"研究"融入突破式改善工作。

图表6－2描述在PDSA循环中，领导的角色在计划者与评审



图表 6－1　PDSA 循环

者之间循环。

图表 6－2 指的“必要的能力”，在第 2 和 8 章内有所讨论。图 6－11 为一种评审计划的样本格式，其中资料多半可从图 6－10 取得。图 6－10 把所有方案的资料加以组织，而图 6－11 则就每一个别方案组织其评审资料。图 6－10 主要给高层主管和质量总部使用，而图 6－11 则要给方案领导人、发起人和负责的评审员使用。

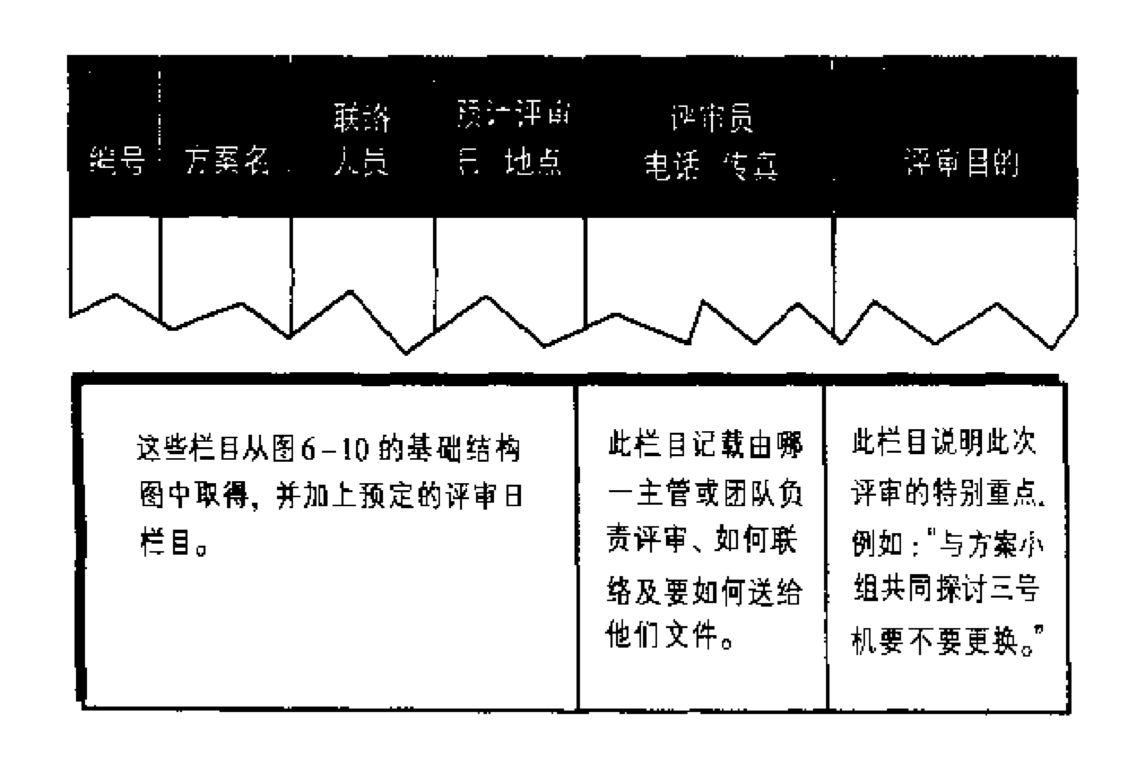


图 6－11　个别改善方案的评审资料单

		活动	必要的能力
P	主管为计划者	1. 检查各项数据 • 顾客数据 • 市场数据 • 过程数据 • 员工数据 • 长期计划，去年努力与结果	• 统计思考 • 系统思考与分析
		2. 分析数据，用互动方法发展优先序	• 开会技能 • 倾听技能 • 探询技能
		3. 就每一优先序（加上充分的投入和参与）确认完成标的所必要的各种介入、方案和活动	• 系统思考 • 改善策略 • 沟通技能 • 开会技能 • 探询技能 • 计划技能
		4. 为各项任命各不同的介入作为方案和活动、并排定评审日程	• 沟通技能 • 倾听技能
D	主管为评审员	5. 利用机会，非正式探询活动情形	• 中立地观察 • 倾听技能 • 探询技能 • 改善策略和方法学
S		6. 在排定时间作正式评审	• 会议技能 • 倾听技能 • 探询技能 • 检查基本结构 • 改善策略与方法学
A	主管为计划者	7. 把学习到的融入未来工作	• 系统思考 • 统计思考与分析

图表 6－2

评审的组织法

每一项改善工作要依下述来安排：

有一个评审总体观

"探询"（Inquiry）为一种非正式方法，主管可用来与从事改善的或相关的人员保持联系。而"评审"为一正式的探询法，在预定的时间、地点作。评审法（不像探询）不可以梦想通过"不经意而偶然会有意外收获"的方式来完成，它的核心思想为PDSA循环。由PDSA法来指导数个设定方向的机制，其中的每一个都在不同循环中运作。在评审中主管可找出与下述问题相关的指标。

1. 使命、愿景、价值观、哲学；长期的标的和计划；以及由慢转的PDSA循环所作的中期标的和计划，由快转循环所作的年度计划与短期方案。然而，尽管"方向设定的循环"历史较长，而且大多长期不变，也应不时地检查它，特别在年度改善计划循环时，更适合检查它。
   - 长期循环是否仍然攸关？有意义？
   - 我们是否持续地向它迈进？
2. 每一短期循环也有其自己的PDSA。评审过程与下述各步骤的检查有关：
   - 迈向年度改善标的之进展如何？
   - 策略成效如何？必须要作什么调整？
   - 我们在改善方法学上的知识与技能可有多大效益？
   - 此一特别的改善工作成效如何？什么地方进步了？
   - 哪些所学到的可以转而为现在和未来所用？
3. 由于长期的和短期的PDSA循环各自提供种种不同的"情境"（脉络），因此评审的目的或可描述如下：
   - 测试组织的使命、愿景、价值观、哲学在当今是否有成效。
   - 衡量进步并评估现在的情况对于中期及长期的标的、

计划的成效如何。

- 衡量年度改善计划的进度。
- 测试年度计划背后的策略的有效程度。每一项活动都是必要的吗？进行这些活动足够了吗？
- 看看哪些教训可以整合入我们的系统中，或可以应用于其它从事改善的工作或作为借鉴。
- 我们在应用各种改善方法学的各项目上是否可找出不足。
- 对从事改善工作者的努力给予表扬和支援。
- 决定要不要投入更多资源来促进改善活动。这样必要吗？有用吗？
- 必要时依原先意图对各项活动采用更广的目的和策略，来重新一致化并加以对焦、改进。
- 与每天在从事改善、实干的工作者保持接触。

4. 上述评审目的的一些含意：

- 每一次评审会上不可能涵盖所有的不同目的。
- 不同的主管或专家、专业人员，各有适合不同目的的评审会，所以要依目的分别选择合适的评审员。
- 为了追踪某些慢转而长期的循环，或许需要对一些方案进行抽样来作特别的评审。
- 正如其它万事一样，评审工作本身也有其 PDSA 循环。

评审工作本身

我们在第 8 章会考察领导者可善用的各种提问和提问策略。这些提问，可用在非正式场合，甚至是非正式谈话中。我们下文要检验正式评审的后勤作业与过程。

正式评审会的日期已先定好，有提案人和评审员，有时甚至有观众。即它的时、空上运作方式都预先安排好，通常也有既定的格式和议程。评审多由主管负责，而受评审者是从事各种不同

改善的个人或小组。

我在前文说明过改善活动的一个基本结构，包括发起人或指导小组（图6－9）。我的建议是，发起人或指导小组不要兼做评审员。他们可以协助方案领导者或小组准备报告，甚至正式预演。但我认为在正式评审会中，他们最好作为被提问的对象。当然，我知道这样做需要更多的主管参与，而有些组织经理人数不足，难以采用我这种建议。

图6－12为日本质量管理领导人常用的一种评审会布置图，供参考。下文说明各参与者：

- 评审员。倾听提案并向相关者（团队长、团队成员、指导小组成员或质量管理顾问）提适当问题。
- 提案人。通常为方案小组长，也正因为如此，大多向他或她提问。不过，他或她不妨把一些问题转给适当人员。有时由指导小组的成员或发起人来介绍提案人。
- 其他人。这是备选，可有可无。然而邀请其他相关人员列

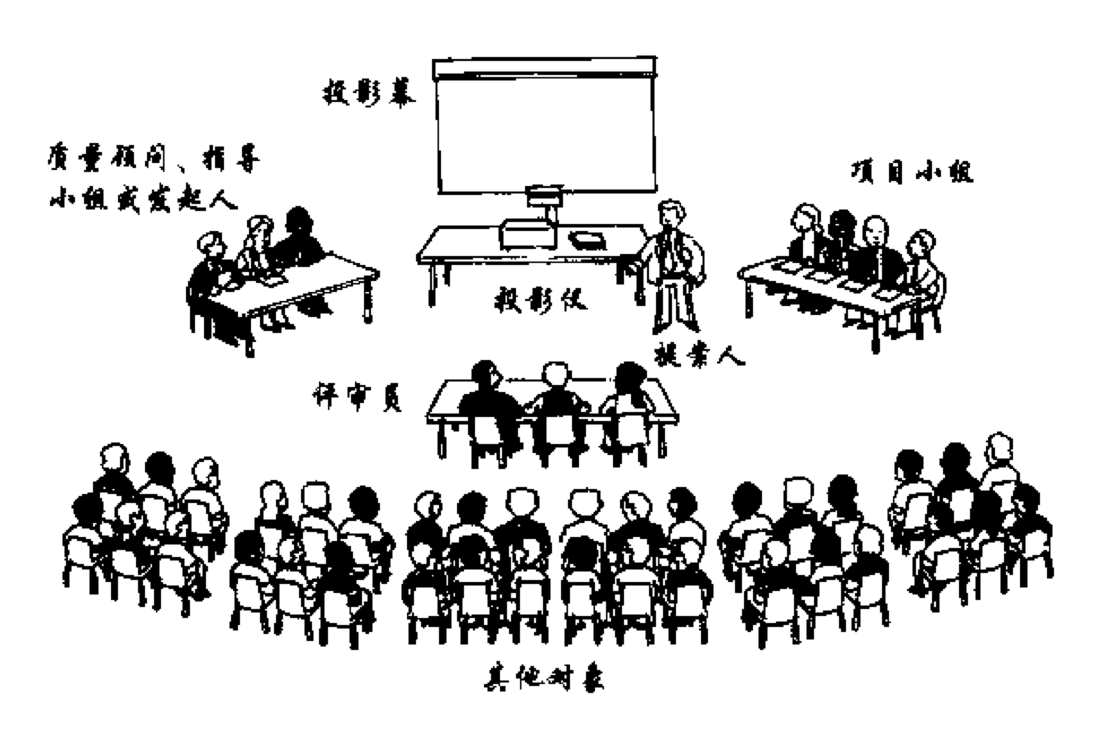


图6－12 正式评审会布置建议图

席也无妨。例如：下次提案人、方案研究领域的员工，其他主管、供应商、顾客等。

下述为对评审过程要点的一些建议：

■ 对提案人的指导。对提案人而言，不管评审员多亲切，整个评审过程颇不易适应。因此，要给予下述指导：

——如何准备评审材料。

——对评审会应有的期望。

建议由质量顾问或评审人员当教练。

■ 对评审员的指导。新评审员也要接受训练。倾听提案并向相关者（团队长、团队成员、指导小组成员或质量管理顾问）提适当问题。

——什么样的提问最适当或最不适当？

——评审的确切步骤是什么？如何展开？谁负责什么？

通常由质量顾问或评审知识丰富的资深主管担任指导。

■ 提案材料的准备与分配。提案通常以投影仪或电脑投影方式，用“改善故事（或称 QC story）”格式依次演示。在演示前一周，评审员一定要取得提案的书面资料，而其他与会者可当场得到它。关于改善故事的格式及其它资料，请参考拙著 *The Team Handboook* 一书。

图 6－13 为建议的评审过程的展开流程图。

下述为一些备注：

■ 评审员提出他或她所认为的优点。

——这看似有点“心机”，不过这可使评审少点“杀气”。

——评语要诚恳，而又与方案和演示内容相关：“你把改善前、后的对比，采用直方图来表示很有用。”

■ 评审员提问要求澄清。例如：

——“你说‘快速反应’指的是什么？”

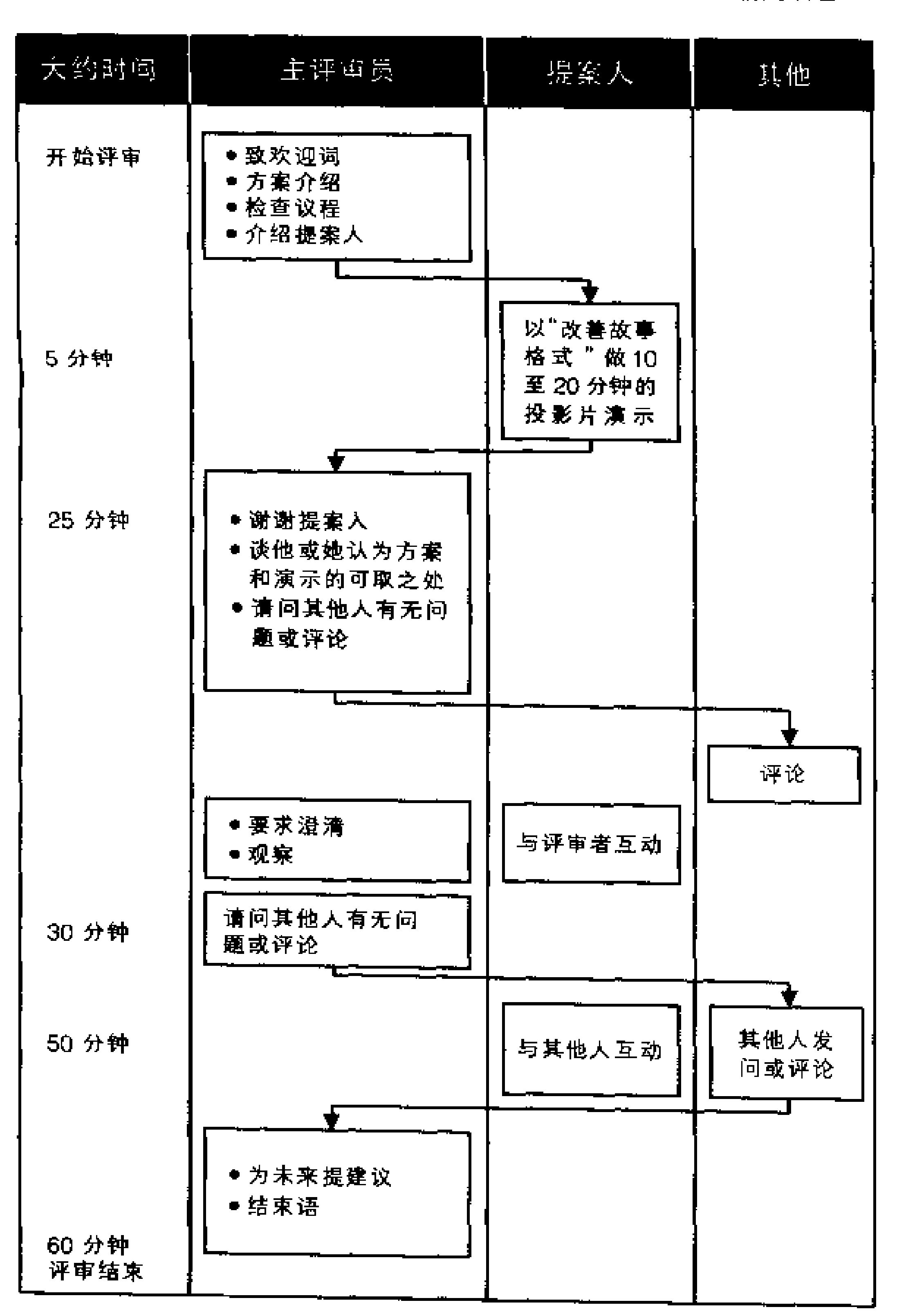


图 6－13 评审过程：评审中的展开流程图

——“第 4 页顶部的图，我知道横轴为经过的时间，不知纵轴所指的是什么？”

——“你怎么知道你界定的‘准时’，与顾客要求的一样呢？”

——“请说明你在第 4 步下的对策与第 3 步确认出的原因之间的关系。”

■ 评审员对未来的建议事项。

——这要敦厚地提出建议，而不是像总部下命令般。

“我可否建议你们再回到步骤 2，多作些层别分析和局部原因分析？不妨用帕雷托图来显示损失最可能在哪儿发生？”

图 6－14 说明评审完后可能马上会有哪些事。这直接使得评审过程内有一个“研究”步骤。

大约花费时间	评审员	方案小组成员和质量顾问	指导小组成员	其它
开始分组进行会议	聚会来讨论 • 我们听到什么？ • 我们想提出什么论点？ • 我们可做什么来改善？	分别开会讨论 • 我们听到什么？ • 我们想提出什么论点？ • 我们可做什么来改善？	可分别开会或参与方案小组。分享观察与评论。	散会
20 分后总结 60 分钟结束	联合会议 • 分享各组会议的洞察力和结论。 • 非正式讨论。 • 散会。			

图 6－14　评审完后即做事项

对于评审后检查会议要注意下述事项：

- 此等会议的用意就是“反高潮”。它们通常较放松而不保留。这第 2 小时的会议，通常比第 1 小时的评审会更真实。
- 给双方的反馈极有价值。给反馈的一方，要说得具体有内容，而受方则不必防御心太重。
- 总会议要有辅导人，也许质量顾问最适合担任。
- 一旦各主管、方案组长和各成员对评审充分熟悉后，评审后检查会就可以不用再办。

主管作为研究员

组织领导者在这阶段所做的是收集资料。换句话说，这等于是做研究工作。计划是一种理论，而评审的目的是要看看该理论是否有效，或是理论该加以调整——即调整计划。主管们参与数个持续 PDSA 循环，因此，也就是参与数项研究工作。

阶段 7 组织学会了如何改善，并能把所学的整合到未来的改善周期的应用上

只会改善尚不足以成事。我们必须知道如何设计，并开发出新产品和服务、系统和过程等，而不只是改善旧的。我们必须学会能快速地创新及改善，才能在市场立于不败之地，也才能迎向不断有新潮流、变化快速的世界。

我们下文将讨论一种如何更快地学习的方法。它并非魔术，不过较有系统。我们必须发展出系统，从而得以从经验中学习，并将其整合人组织的工作中。我们用图 6－15 来说明该系统。对于我们所做的任何事情，PDSA 循环都必须成为其中心策略——它是持续地学习，并将学到的新知识融入既有者的循环。

对评审的检查

经过数次评审之后，主管们应该开会将在不同评审会中所学

到的东西进行汇集、比较。或可用关联图（或 KJ 法，SEDAC 法等——译注）来组织各种笔记、评论、偶然想到的看法等，并把它们分成可用的类别。做这些事的目的为：

- 将学习整合入组织
- 准备下一年的计划
- 研究改善方案的进一步改善

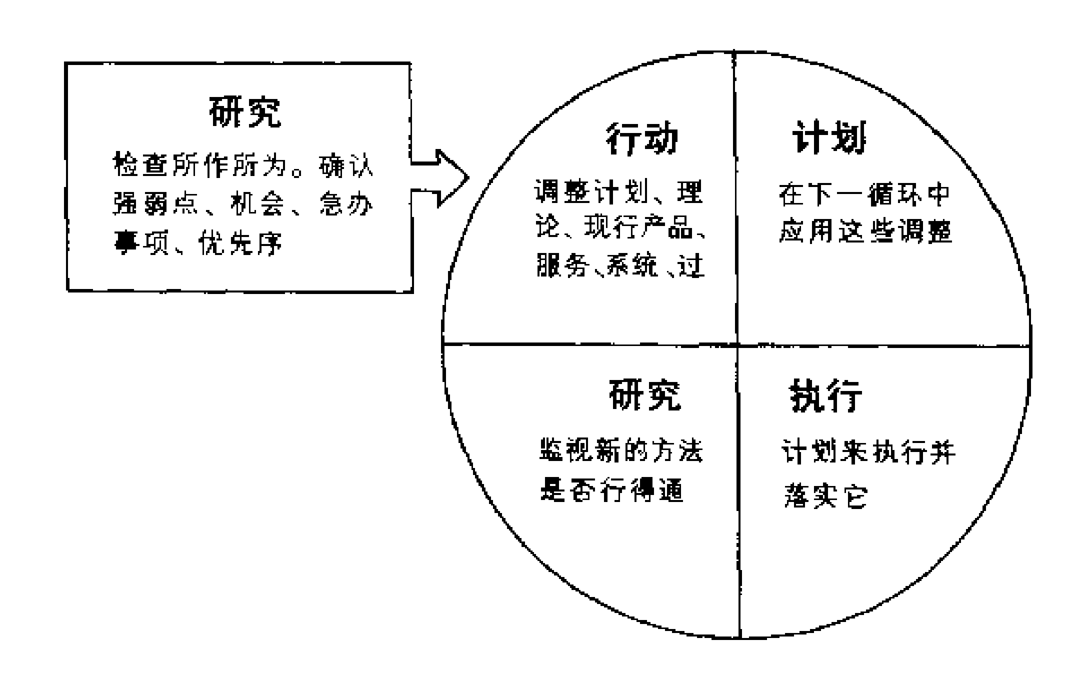


图 6-15　从经验中学习，并整合过去所学

变革与对变革的抗拒

任何变革，几乎都可以说是困难重重。不论你的突破式改善计划得多谨慎、用心，都难免会遇到阻力，因此我们在结束本章之前，要对变革作些评论。

人们为何会作变革？又为何会抗拒变革呢？目前最流行的两种变革方法——威胁式和理性式——都不怎么有效。

变革策略 1： 威胁

这看来似乎有效。用枪顶住其头或用处罚伺候，都可以使人屈从，然而，这只是一个命令一个动作。威胁者可能神气活现，被迫者只得屈从："如果能抓住领头羊，其他人就会跟着来。"不过，以此法服人者，必须设法与输方共存——他们会善用创造力来扳回一城。威胁式的做法会造成无法消除的敌对关系，使人玩世不恭、抱怨连连、互不信任、士气不振。靠威胁而作的变革，充其量只是暂时胜利的假象。在管理上，靠威胁产生畏惧的方法不仅说不上是领导有方，反而可说是放弃或背弃领导的责任。令人生畏而服从有方并不是领导，诚如威斯康星州某退休警察主管所言："这样做不过是男性荷尔蒙太多而已。"

变革策略 2： 理性

所有变革，即使本质上是威胁的，都假"理性"美言来包装："如果抓住知识分子，其他人会跟从。"这是"理性策略"的看法。对有些

变革的非理性面

几个世代以来人们都知道抽烟有害（我祖父称雪茄为"棺材钉"）。过去 30 年来，我们已有极具说服力的数据显示抽烟有害健康，不过，尽管它在理性上、数据上和逻辑上说得通，但人们照样抽烟。美国政府采取理性式（由公共卫生局局长发布报告）和威胁式（限制广告和销售给弱势群体）双管齐下。可惜，这两种方法都很不管用，因为这些无异于"大人骗小孩"的做法：说教和制定罚则。（如果你要小孩子更可能做某事，不妨试试禁止它！）不管我们的年纪多大，此等方法都会使我们内在的"叛逆的小孩"蠢蠢欲动。

有意思的是，烟草业对上述方法的反应，多为诉之触动我们不听话的本能。他们不提科学上的证据，而诉诸我们不乐于让父母管的欲望："不要让政府限制你（抽烟）的自由！"

人而言，理论与逻辑是绝不可少的，但它肯定不足以带来变革。

在智力上知“对、错”，与实际上落实之间有所不同。向人解释变革极重要，并不表示变革就会水到渠成。我们常常会发现，组织尽管花了许多力气来教育训练，人们还是我行我素。

变革策略 3： 变革的社会化

变化通常不是一个理智过程。为何人们会变化？让我提出一些陈述，作为变化的理论的一部分。人们会改变，因为：

- 他们自觉某些状况、因素和环境令他们不满意。
- 他们体会到这些状况、因素和环境乃是他们目前能力所无法控制的。
- 他们知道有些他们所尊敬的人也有同样的不满和无力感。
- 他们也知道素来尊重的某人或某群体，业已提出如何处理上述不满和无力感的方式。
- 他们开始察觉人们对新变革的支持如排山倒海一般，特别是来自他或她所敬重的人。
- 他们加入支持变革的行列，和所敬重的人一起努力。

上文所描述的，并不是一个理性过程。随着变革过程的展开，它固然会用到理性分析与决策，可是“非理性”却可以使改革出轨，至少让它减速。然而，变革不是由三段式论证法所演绎而成，即它很少合乎逻辑。

此种变革理论暗示着，对大多数人而言，变革是一种集体社会过程（其中又多少有些情感上的转化）。即使一个孤独者或社会孤立者，都会受到变革的社会性质所影响。变革常被描述成排山倒海般，或像一列车迎面而来。随着大家的不满渐增，而又对新方法逐渐认同，赞成变革的成员会开始壮大。作家们或学者们开始把这些视为一个人种的亚族群，例如：新婴儿潮世代、X 世代、WASP（这是骂“纯种英美清教徒”的缩写）、愤怒白人男性一族。现实与感觉之区分变模糊了。“自行依预期而实现”的原

变革步骤	方法
• 了解需求	• 理性
• 小组讨论需求	• 社会化
• 规划回应方式	• 理性
• 规划回应的参与	• 社会化
• 变革的执行及监督	• 理性
• 变革效益的沟通与反馈	• 社会化

图 6-16 变革的社会化

则开始作用。变革是一团乱！变革最后乱到采取威胁和理性两种方法都无法容忍的地步。

组织内的变革也是一种社会转化过程。它的理想方法是，能协助人们了解变革的需要，以及允许人们参与所需要的回应之规划。如果你要鼓励人们憎恨、抗拒变革，不妨让人们无知而又无法参与其事吧！（有一次我在某研讨会上听到提案人赞扬所谓的"生米煮成熟饭式偷渡计划"：让当事人自知为时已晚而又无能为力时，才让他们知道要有所变革。那位仁兄表现的，不是他对规划上的知识，而是对人们的不信任。）

作为变革的领导人（不论名称为何），必须自视为能汇聚"数量上足以成事"的人们，并作为人心之所系的领航者。即要创造忠于新理念的成员，使该共同体的需求、希望、不安和新理念更能互通、交流。

我们在第 10 章会更详细地讨论变革过程中的参与。

变革的抗拒：死亡诸步骤

我们在面对绝症或濒临死亡的经历时，会经过一些可侦测的步骤。伊丽莎白·库布勒－罗斯（Elisabeth Kubler－Ross，1969）最先确认出它们，并为后续研究所肯定。人们面对死亡的心路历程为：

■ 否定："你把我的 X 光片跟别人的搞混了吧！"

■ 生气："天道不公！我何其无辜！"
■ 谈价："如果我生活有规律、多锻炼，或许能保住老命？"
■ 沮丧："完全无能为力！不知会变成怎样，往事弥足可珍惜、令人感伤。"
■ 接受："该来就让它来吧！"

我们面对组织内某些不可避免的变革需求时，也会经历类似上述的各阶段。我遇到过许多主管，他们在面对必须改变其方法，进而采取本书所述的戴明哲学时，也会提出种种借口来"否定"它。如：

■ 这儿行不通：

——我们的文化

——这产业

——这地方

——本公司

——这工厂

——这机器

——这队人员

——本年度

■ 你们没碰到过要筹钱付薪金的事吧？
■ 这我们早已做了好几年。
■ 我们没时间。我也没时间。
■ 这主意不错，我会吩咐下去，要他们快去做。

我的结论是：上述都是一句简单祈祷词的变异："上帝呀！请不要让我非想这不可！"一旦变革的需求很明显、迫切、紧急时，人们会更快速地经历各阶段。然而，变革领导者的责任之一就是要协助人们历经"死亡幽谷"。当然，如果该负责变革的人本身就是否定变革者，问题就更难了。

人们面对任何变革提案时，支持（或抗拒）程度都会呈现如图6－17的钟形分布。如果认为该变革不利或有利的人极多，该

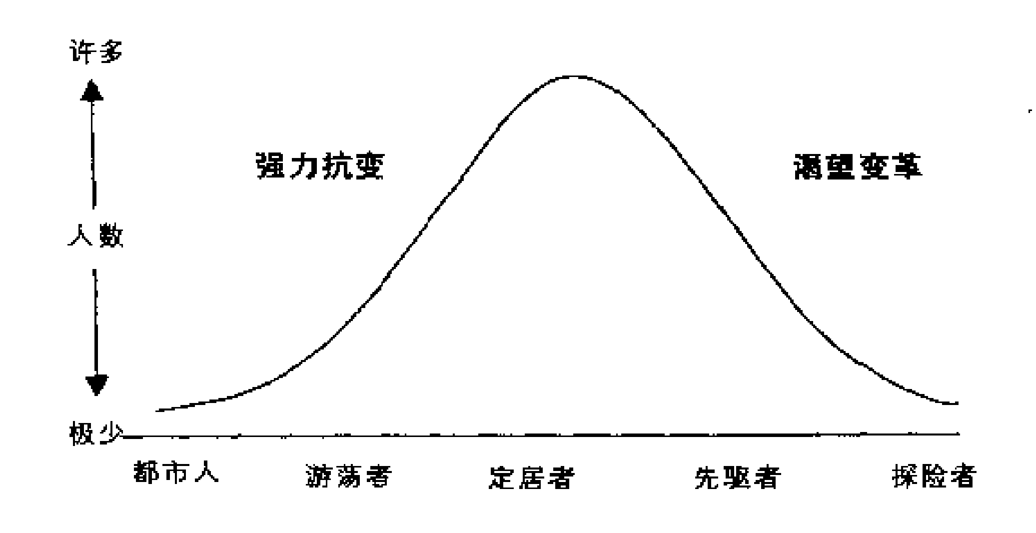


图 6-17 变革抗拒连续体

分布就分别向右或向左偏斜。

最乐于改变的是探险者。他们是变革上的刘易斯（Lewis）和克拉克斯（Clarks）。著名的美国探险家，像美国的查克·耶格尔斯（Chuck Yeagers）和尤里·加格林斯（Yuri Gargarins），是率先吃生蠔和日本寿司（sushi）的人，是"勇敢地入无人之境的人"。如果以质量运动作比喻，他们是在"众人皆醉时"就勇于独醒的勇士。人们有时说戴明信徒像崇拜什么似的，我猜那些"信徒"其实是有感于戴明这位"质量勇士"的热忱吧！

先驱（先锋）者是紧跟着探险家的人，不过他们较谨慎，先要等探险者尘埃落定后再行事。接下来是"定居者"，较为保守，较不敢冒变化之风险，他们在事情证实可行时再拥抱它。"游荡（落后）者（stragglers）"会较慢拥抱变革，因为他们需要安全和预测性，甚至宁可安土重迁。"都市人"只有在新边疆已开辟成"主题公园"时，才会去造访它。要他们改，可能要连拖带拉、喊叫喝斥才行，或至少要加以训诫不要骤下判断，要让别人有机会试试看。

就个人而言，我们对各种不同的变革在立场和态度上都有所不同，在抗拒连续体的各处游移徘徊。可是，看来许多人似乎已

养成凡事“以不变应万变”的习惯，只要是变革他们都不赞成。

为变革制定计划时，要根据该组织的领导者及有影响力的人究竟是“先驱者”还是“落后者”，而采取不同的策略。

简介“影响力”

人对于他人都有或多或少的影响力。有些人主动、操之在我(mover and shaker)，而有些人则被动、受人影响（moved and shaken，做法上和想法上被改变了）。图6－18说明有影响力者可利用其在正式组织上的职位为之，即他们在层级上的职位和权威。而非正式的影响力所依赖的，并不等同于职位，较难界定，因为他们无权位，但人们会注意他们对提案的想法，并跟从其决定。这种影响力可以是个人领导魅力、经验丰富、广泛为人尊敬与信任、聪明、目光敏锐、有恒心、信息灵通，或与有影响力集团或个人关系良好。我们不妨分别就对自己有影响的人作些上述的特性分析。上述也有助于说明，有些有影响力的人即使在层级制上为非正式领导者，反而更能影响人。

	受影响者	稍有影响力	有影响力者
正式组织	层级低	中层人士	层级高
非正式组织	层级低	职位尚不重要，不过稍有影响力	无高职，但影响力高

图6－18 人在组织内的影响力

变革的人口统计学

本节所描述的变革方法很有政治背景，它听起来极富权谋：它的确可以很讲权谋，虽然它不必如此。我这方面学自前美国总统卡特任内的组织发展专家莱恩·赫希(Len Hirsch)。（这不是民主党的变革方法，而是政治的变革方法。 译注：卡特政府为民主党。）

变革的人口统计学不加判断就接受："变革并非一个理性过程。"以诚心和善解人意为出发点来进行变革时，是试图创造一个倾听的议程。它可以协助我们从"影响与同意者的分布"角度来思考，并协助我们判断在建立起变革的赞成群体时，要接洽哪些人，以及如何与他们接洽。

图6－19和图6－20结合了图6－17中的抗拒的分布和图6－18

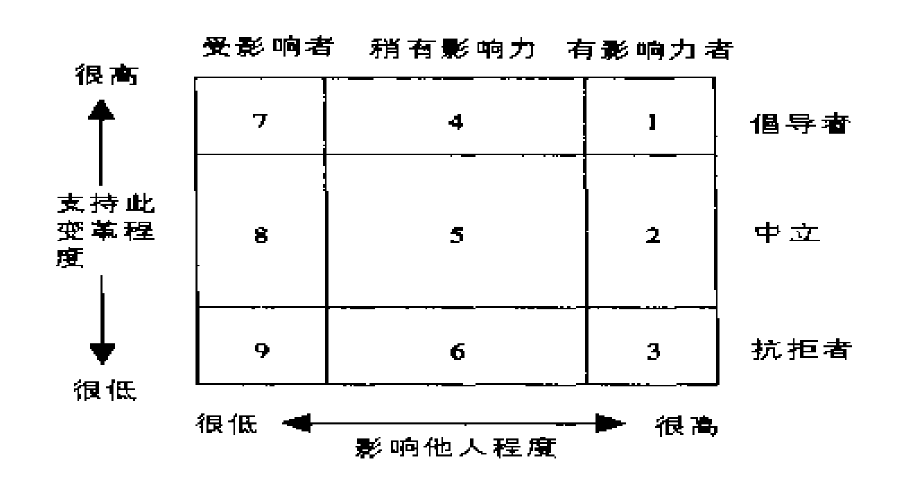


图 6－19

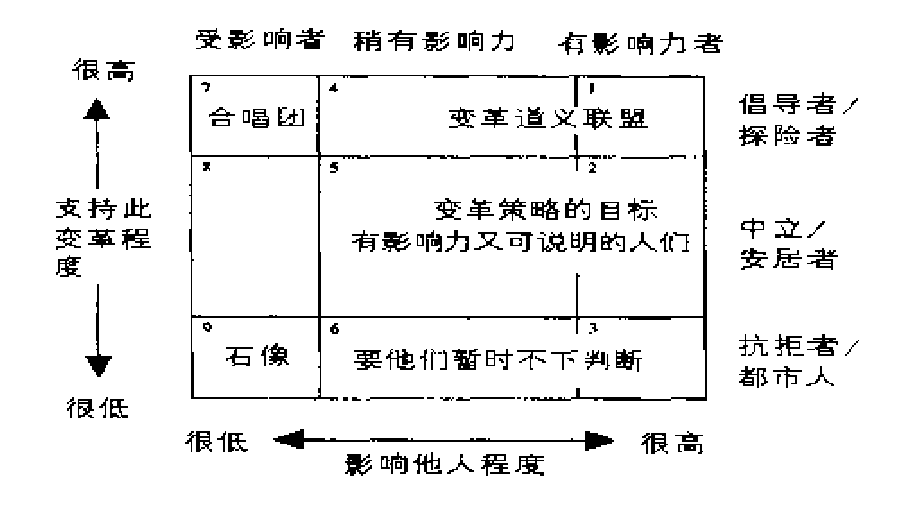


图 6－20

变革的一些公理

1. 如果不考虑所有人的利害，变革就容易多了。
2. 人们并不抗拒变革，只是抗拒成为变革的对象（傅里克，1969）。
3. 百分之九十五的变革与改善无关。
4. 变革需要知识。改善需要智慧（渊博知识）。
5. 只改外表很难改内在。改变结构（组织图）并不会改变系统。建一间停车库不会使 Yugo（廉价）车变成 Lexus（高级）车。用“团队领导者”称呼以前的主管，并非即可使他们成为真正的领导者。
6. 有些专业纪律但求保持并保护目前的地位（例如，总公司内的律师和会计师）。有时只是用新瓶装旧酒（营销）。这些专业很可能会阻碍真正的变革。

的影响程度。在图 6－19 各方格内，用数据来表示各组合方格的人数比，而在图 6－20 则以定性方式描述该组合内各方格的特性。

图 6－19 和图 6－20 提供了一个概念构架，可用来分析人们就变革提案所作的定位。纵轴表示个人或集团对变革的支持程度，横轴为个人或小组的影响力。

应用变革人口统计学的一些指导

- 目标是要发展出对变革提案有影响力的支持成员。
- 由于使人们转为支援变革的时间有限，所以如能了解变革的人口统计学，可协助你更能善用时间。
- 缺少有影响力的人士（正式与非正式）的支持，支持变革的人数就不会达到转化的临界点（起码规模）。
- 要把时间用在刀刃上——即用在有影响力而对变革尚持不置可否的中立人士上（图 6－19 的第 2 和第 5 方格）。

- 不要为求适意而花很多时间在有影响力的支持者上（方格1及4），而是要用心于方格2和5上。花时间在方格7上通常没用处，因为我们不必再向教堂的圣乐合唱团传教了。
- 花功夫在方格9上优先序并不高。他们人虽好而又值得尊敬，但“道不同，不相为谋”，不要对石像说教。
- 对有影响力而心存抗拒者（方格3和6）要做一下“工作”。想法子使他们更中立或暂不对变革实验表态。
- 怎样花时间在方格2、5、3和6上呢？倾听他们！
- 不要试图说服他们；而要试着了解他们，即了解他们的看法和关心处。
- 了解他们后，会使你看出变革提案是否搔着他们的痒处（需要）了。
- 了解他们后，更有助于你形成变革方法和优先序。

本节的变革的人口统计学，不该用来作为“操纵”之用，而应作为了解与建立同理心的策略之用。

摘要

第5章或可称之为“让变革准备就绪”章，谈的都是大题目：目的、使命、愿景、价值观和文化。第6章谈的，则是更实用的系统变革方法，称为突破式计划。它是落实变革时很困难的一部分，需要澄清、承诺、坚韧不拔。我们也探讨了一些变革的概念：如何促成成功的变革，以及如何处理对变革的抗拒。

第7章将讨论衡量工作上的要求，它为新经营哲学的根本。

第6章 活动

1. 说明你如何确认并选择贵组织的优先序。

2. 你的方法在哪些方面与本章所描述的突破式改善不同?

3. 你从作今年计划的过程中学到了什么? 如何把它吸收入明年作计划的过程之中呢?

4. 在落实优先序上，你今年成效如何? 如何使学到的用在明年的优先序之设定上?

5. 说明贵组织最近的一些变革。

   A. 它算成功吗?

   B. 你怎么知道的呢?

   C. 它真的有所改善吗?

   D. 你怎么知道的?

7 掌握变革：改善、进步和成功的衡量



导言

凡对我们重要的，我们就会加以衡量。我们几乎每天都会花时间来追踪想要追踪的：

- 有的是要使收支簿平衡。
- 有的在厨房墙壁上标示日渐成长的子女身高。
- 有的追踪自己的体重、脉搏数、体温、血压、三酸甘油脂水准、体脂百分比、血糖水准和酮等，名单还可以再加下去。
- 有的监视考试分数和成绩单、等级。
- 有的只对镜自怜，时间或长或短作些小调整，自行下判定，不管与所见的有无关联。
- 有的把注意焦点放在机械性衡量值上（例如每升油跑几公里或每分钟几转等）。
- 有的对运动统计值狼吞虎咽：什么 RBI(打点),ERA(投手防御率)、成功或被捕率(pass completion percentages) 等。的确，对大部分美国人来说，统计学和统计学家都属运动界用语。
- 有的追踪财务数据（道琼斯股价指数、外汇兑现率、每日股市、证券市场或大宗期货行情）。
- 有的看气象预报。

我们之所以衡量事物，主要有两个基本理由：

1. 看看事情进行如何？（如今天多闷热？）
2. 想预测未来。（明天转凉的机会多大?）

上述两种应用数据方式，有时候要求我们做不同类型的数据收集和分析。有些数据有助于你对现况有所了解，可是并不必然可以协助你了解趋势和形态（从而有助你预测未来）。

对不同类型数据的概念，可以用描述结果的数据做进一步了解；例如一批饼干中多少块烤焦了。或是用与流程有关的数据，它们是些你在尚未知道结果之前，告诉你事情进展如何的指标；

譬如上例中烤箱的温度。为了能预测未来，你必须了解流程（做好饼干所必备的所有因素），而且你必须衡量各流程指标（衡量用料成分、温度、烘烤时间等）。

你也许属于一听到本章要谈经营指标的开发和衡量，就会有点想煞车的那类人，其实你不用紧张，因为这些都是你每天无时无刻不在做的事，其中不同的，也许是日常所作的衡量，采用的是自动化常规方式（钟、温度计、自动调温计），而且你所衡量的都是对你重要的。

数据的一些基本要点

首先必须知道的是，我们在说数据（data）时是指复数，可是大家在用“它”时，却仿佛“它们”是单数（datum）。下述为一些其它基本要点。

到处都有数据。处处充满数据。

- 每一系统、流程或行动都会产生数据。
- 数据一直在那儿，备用、可加以捕捉。
- 然而，大多数数据并不值得捕捉，因为它们很少可派上用场。甚至我们企业例行所用的数据中，有些其实一点用处也没有（例如昨天生产了几吨产品）。

因此，重要的是决定什么数据够重要，而要加以收集。

- 如果你或你的部属所收集到的都用不上、或都是些无用的数据，你会很生气而放弃它。
- 要自问：“如果有这些数据可用来做什么?”以及“如果没这些数据，会有什么不利的地方?”

开始收集时，要从目的、顾客、安全和最让你受苦的地方着手。

- 什么指标会告诉你走的是对路，所作所为合乎组织的目的?
- 什么指标会告诉你已能例行地服务于顾客的需求，并使他们满意了?
- 什么指标会协助你监督造成意外事故和伤害的情况（条件）呢?
- 什么指标会协助你监督已知的、慢性的问题、失灵的肇因及实际发生的情形呢?

所有数据都有变异。

你今天的好坏状况（用你的指标所衡量出的）会与你昨天的不相同，而明天的又会有所不同。我们在第2章曾简要地讨论过变异及其肇因。

你在收集关键指标并分析数据时，要设法使你能看出变异的范围（全距）和平均值，并能以统计方式决定系统的能力和可预测性。(惠勒〈Wheeler〉1993年的著作为一本绝佳参考书——原注。读者也可参阅《第四代管理》第三部分中极中肯、扼要的介绍——译注。)

数据类型

我们可以把数据分成图7-1的四种类型（你更深入后，就会知道还有更多类型。从这四型来分，不失为好的开始)。

	意见数据	可观测数据
流程数据		
结果数据		

图7-1 数据的四种类型

意见数据（Opinion Data）

收集意见数据的人，并不是要考察人们知道（see）什么才是真实的。收集者问人们，什么是他们认为(think)真实的。提倡民意调查的人会争辩说：事实就是人的感觉，而感觉也就是事实。人们的意见会引导人们购买某东西或投某位候选人的票，因此，意见很重要。

可观测数据（Observable Data）

此等数据是从观察在那儿有什么并加以记录中导出。拥护这种类型数据的人会这样争辩说：并不是给予事物一个数字，就会使它成为数据。譬如，知道人们所相信的最大安全伤害因素，与真正了解什么是最常见的或最大的安全伤害的原因，是两件不相干的事，前者对后者不见得有用。人们的意见只不过是显示“实际”与“想当然”之间的差距而已。

意见数据与可观测数据之间，也会有一迟滞现象（如图7－2所示）。

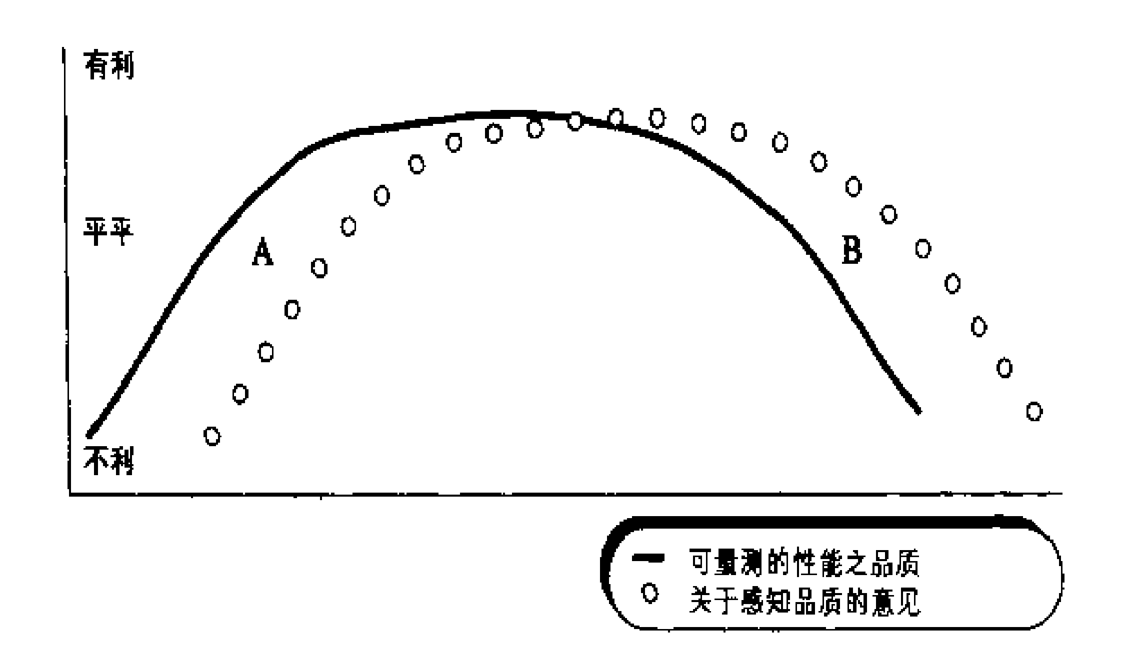


图7－2 观测与意见的时差迟滞

下述为两个迟滞例子：

- 一家公司产品的实际性能与人们对公司声誉和性能的感受。
- 公众对某些社会问题（例如犯罪）的感受，与该问题实际发生情形的差距。

评论：常见的一种不诚实做法是利用瞒天过海法来操控人们的感受，而没相对应的实质品质改善（例如，试图在B的时差迟滞中耍诈，推出“新型”、“改善型”，而实质上却是旧东西）。

结果数据（Result Data）

无可争议的最后成果：不管过程怎样，你的最后所得为结果。举凡产出品、所给的服务、错误、缺点、停工、成本——这些都是其它行动和互动所造成的结果。对于这些成果你只有接受的份儿，因为已经发生了。你只能希望下次做得更好。

顾客喜欢什么种类的食品？

餐厅内常见的一种反馈方式是，请顾客就食品等级，以3分、4分、5分方式在反应卡上打分。当然，此方法的麻烦出在没人了解两分数之间的差别是什么，为什么顾客会给高分或低分，或是不知道给这些分数（信息）可作什么用。

要知道顾客偏好什么，餐厅业主只要简单地追踪顾客从菜单中所点的，或从自助餐盘选用的菜即可。然而，这样也不见得稳当，因为所点、所选的，也许是菜名和说明引人选它，或菜色看相较佳。

日本的常盘兴业夏威夷度假中心（JHC，Joban Hawaiian Center）用一妙招来衡量顾客满意：他们衡量收盘时未吃完的——那些在自助餐桌上看来可口，尝起来却不好的菜肴。

这是可观测结果数据的一例。如此所得的数据，可用来改善未来的菜单。

JHC是赢得人所钦羡的戴明服务奖的第一家。它的指导老师为能力高强的安藤之裕（Yukihiro Ando）。

流程数据（Process Data）

这个名词会让人有点误解，因为所有数据都是其先前事件的结果。所以，我们这儿指的是那些及早得到的指标数据，它使我们能在不利结果发生之前，就可以调整流程。

关于数据的一些指导

- 可观测的数据比意见数据更好。等到政界人士、营销人员和新闻记者都能了解并同意这点时，我们所倡导的才算成功了。
- 流程数据比结果数据更好。我们愈能在上游流程中观测其关键特性，愈能控制流程及其产出。
- 结果数据可以有两种运用方式：

  ——它们可告诉我们，花在试图了解、监督、控制流程上的努力，成绩如何。

  ——它们可暗示，还有什么流程、改善和指标要多加观察。
- 如果你只能得到意见数据，那么必须假定某些可观测指标被遗漏了，请继续收集。
- 如果我们需要的只是意见，那么用意见数据即够了。问题常出在我们经常把意见看成事实："犯罪问题日益恶化，根据某机构所作的调查……"
- 考虑意见调查及反馈表格时要注意一些问题，如下述：

  ——要拟定不暧昧、不偏颇的问题极困难。

  —每位回应者都用同一方式来解释问题吗？

  —该提问会顺引（或逆推）出某特定回答吗？

  ——它们提供的只是一张快照，而不是在不同时间的许多不同观点。

  ——反映会受到不相干事件的影响。

  ——我们不能假设有回应的人可以代表没回应的人（回邮率常低于20％，但许多人却往往对其结果自吹自擂）。

——问卷格式很少采取开放式问题。它们的分类结构方式，并不见得必然与填答者的经验吻合。
——所问的常常采用“找罪犯或替罪羔羊”的管理哲学。(你的服务人员很迅速地处理你的订单吗?)
——注:标准的市场研究采用调查法。然而,良好的调查再加上应用研究技术,可以弥补大多数调查中常见的缺陷。

你开始衡量前所要考虑的一些事

从目的开始

我们会不断地强调:“目的”是成功地衡量所不可或缺的要素。

- 如果你要衡量 X，首先要决定 X 的目的，然后再决定该衡量的目的。例如：填报工时卡（打卡）。
  ——工时卡衡量什么？员工的进进出出。
  ——为何员工进出要衡量？
  —分析系统（例如研究迟到状况)?
  —作为另一系统的投入（例如结账)。
  —控制人们行为(例如:对迟到的员工“逮个正着”)。
- 试想你有了数据后能做什么用？有更简单的方法取得数据吗？

谁是衡量者？谁被衡量？

“衡量者”是为计划取得数据、实际取得数据、对数据进行

困难的数据与简单数据

威斯康星州麦迪逊市在 20 世纪 70 年代作纳税人调查时，发现人们的心头大患，在夏天为蚊子，冬天为雪。其实要知道这些，有更便宜的方法：望望窗外即可。

分析并解释的人；被衡量者是衡量的对象。有时候衡量既直接又明白（如打卡），有时候则是间接而隐含（停机、浪费、顾客抱怨）。

- 谁是衡量者和解释者，以及为什么选他们来做？
- 衡量本身如何影响衡量者及被衡量者之间的关系？
  ——开始时的关系如何（信任？尊重?），想要达到什么样的关系？
  ——衡量中能隐含某种程度的尊卑关系，特别是在直接而明白地对个人工作进行检查时（迟到、旷工等），如图 7－3 所示（参考第 2 章中谈“激励”）。
  ——上述潜在的尊卑关系，有多少可以通过衡量者所用方式以及被衡量者的参与而减轻。

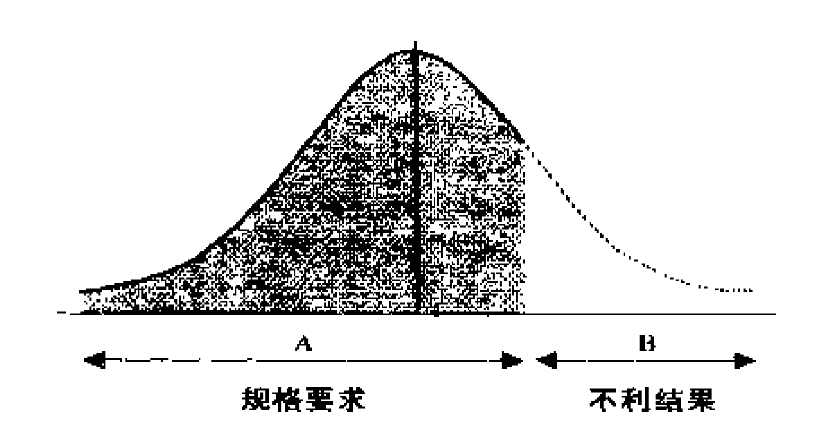




图 7－3 衡量时隐含的尊卑关系

去除恐惧（戴明第八点）

戴明的价值观固然很有人本气质，可是第八要点的主要来源，可不是从对人的感觉而导出的。戴明知道恐惧会怎样影响数据。我曾看过他使用下图。



工作场所的数据显示绩效纵然或有变异，仍落在规格要求上（A区）。然而该数据的分布中断了，缺了一点点。为何B区（不利）的数据从缺呢？因为员工恐惧而藏拙，永远未报告出来。

在恐惧和不信任的环境下的衡量

要是衡量双方曾有敌对、尊卑关系，衡量起来就很困难。因此，在衡量之前，或许必须先治愈关系，使双方不互生猜疑。

我们在第2章曾说过，你要能信任我，你就得相信我既胜任又有善意，缺一要项都会损及信任。

任何人要是对衡量者不信任，就会有下述的疑心：

- 数据正当吗？是适当地收集并分析的吗？可靠、一致、正确吗？
- 数据会用来对付我吗？
- 衡量系统中有内建的偏差吗？会有“自我实现”现象，预

言自然成真（即通过数据肯定衡量者所预先知道的必然结果吗)?

衡量与改善

图7－4显示一种改善系统，它们为诸问题与解答的互依所组成。每一组成都会形成并影响其它组成；同时又都提供衡量的机会。

如果数据要用来改善（而非控制员工），我们就该有改善的系统观，如图7－4所示。

我们所需要的一些衡量是：

- 问题的性质和形式。
- 系统中造成问题的状况。
- 开发出的解决或补救办法，以及这些作为（干预）的结果。
- 所获的结果、问题及其肇因、提供的解答、组织的目的、系统、过程、或其它考虑要项等等，彼此之间的关系。
- 每一系统、流程或行动都会产生数据。

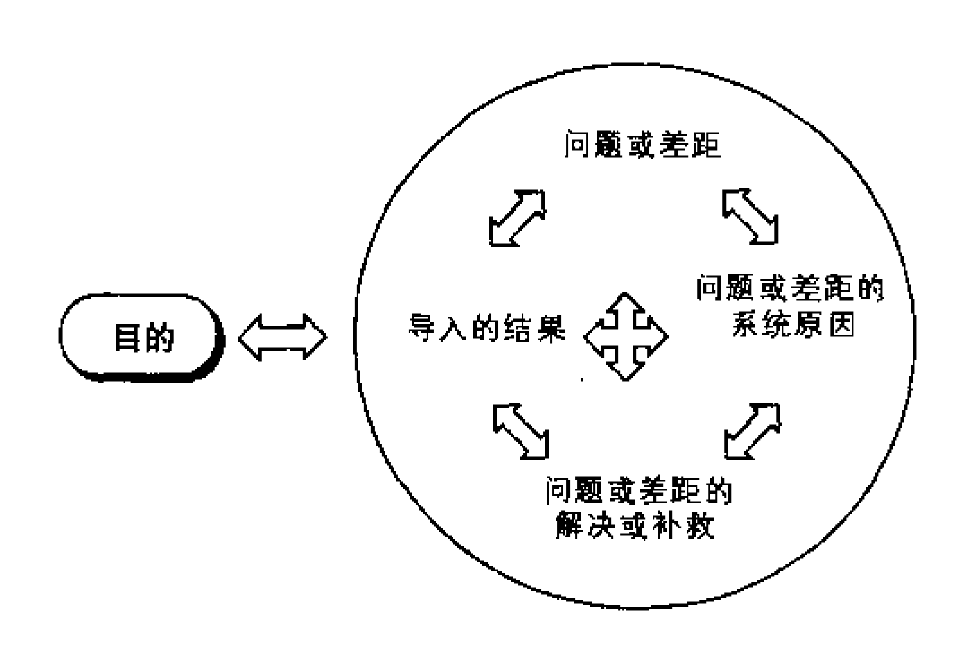


图7－4　一种改善系统

■ 此互动改善系统的组成之间的关联。数据应可告诉你，你的计划是否有作用？你的理论是否合乎事实？下面为一种理论之实例：我们相信销售额减少了（问题），不过，它可由“给业务员奖金”（解答）来解决。我们可利用图7-4来协助我们确认出应该衡量什么（实施奖金制前、后的销售方式和趋势对比）。它也可提醒你在思考过程中遗漏了什么。（什么是问题的肇因?）我们在第8章会再探索类似的问题构架。

开始衡量的一些暗示

步骤1. 从整体来界定数据收集系统的目的

■ 创设一套衡量系统很费功夫。为什么你要求自己及部属来做这件事呢?
■ 整体系统如何被应用?
■ 谁会得到整体系统的好处？他们如何受益?
■ 选出一种衡量网络：
——从关键的少数开始着手。
——确认一些结果指标及一些流程指标。
■ 也许在设计衡量网络时，SIPOC模式派得上用场（参考第3章)。
■ 确认有用的外部资源（例如商会、顾问等)。

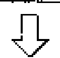
步骤2. 挑出一个优先的衡量标的

■ 你从何处开始?
■ 为何从那儿出发?（譬如说：从聘用过程开始，因为我们未能吸引、聘请足够的胜任、有能力的生产现场初级员工。)

1.
从整体来界定
数据收集系统
的目的

2.
挑出一个优先
的衡量标的

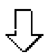
3.
确认衡量过程
的目的



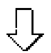
4.
确认
衡量的目的



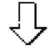
5.
这个衡量系统
如何融入更大的
衡量系统



6.
制定作业定义



7.
准备并计划
收集数据



8.
收集数据

步骤 3. 确认衡量过程的目的

譬如说，目的是在生产区维持充足而胜任的人力，而方式则为吸引、招募、筛选、雇用、训练并留住优秀员工。

步骤 4. 确认衡量的目的

譬如说，首先要衡量的也许是员工流动率及流动的职类。目的是要了解有多少人离职、频率多高、为何离职、去哪儿等等与流动率有关的资料与形态。此等数据可供人事部门确认所需的改善，以及提供作为以后改善的比较基准。高层主管要知道我们的薪金系统和工作环境是否没问题。

想像你的数据已收集完备并放在桌上了。你要它们做什么用呢？它们能说明什么？你想知道些什么？你要回答的问题为何？事先如果好好地想这些问题，就可协助你设计出更好的衡量系统。

步骤 5. 这个衡量系统如何融入更大的衡量系统？

试以上例说明它的更大衡量系统为“考察并改善员工满意度”。此外，我们也确认员工流动率实为无法持续达到高质量的主要因素之一。

步骤 6. 制定作业定义

“流动率”的作业定义是什么？要能使不同的人在计算流动率的大小和频率时，都

指同一回事。如果所衡量的为顾客的经验，就要采用顾客所用的定义和衡量方法。（参考下述“什么叫准时起飞”黑框内文。）

你应该能够通过作业定义来了解流程已经：

- 改变了
- 改善了
- 恶化了
- 完成任务了
- 符合期望
- 令人失望

步骤 7. 准备并计划收集数据

- 确认数据的可能形态并设计其捕捉、掌握方法。此称为数据的层别法。
- 计划如何保持数据的完整。
- 决定收集数据的方法：设计查核表、控制图等并测试之。
- 需要什么技术来支援。
- 训练数据收集者。

步骤 8. 收集数据

- 小规模试用你的方法。解决方法上的瑕疵。
- 然后再大规模地试验。
- 应用持续的 PDSA。

什么叫准时起飞？

对大多数航空公司而言，“准时起飞”表示在预定时间 10 分钟内，而“起飞”表示乘客登机梯与机身分离了。我看过有些客机真的在预定起飞时，先把飞机开出闸门，并在离它数英尺外载装行李。

加拿大航空公司总经理凯文·詹金（Kevin Jenkin）在 1995 年 9 月的年度质量大会上（艾伯塔市），宣布他的公司已使用“顾客对起飞的定义”及“用顾客的表”来计时。真使人佩服啊！

数据收集名人堂：大白熊历险记



如果数据收集有个名人堂，克雷格黑德双胞胎兄弟约翰和小弗兰克（Craighead，John 和 Frank，Jr.）的无畏故事，一定上得了榜。他俩从事过动物冬眠研究。冬眠的作业定义中（它区别于睡着了）有一项是体温：冬眠的动物，其体温比睡着时的体温低华氏 2～3 度。有许多物种并不冬眠，而只是睡完整个冬天。

有一个研究项目牵涉北美西部大灰熊是否有冬眠。他兄弟俩接受了这个挑战。执行这项任务要飞到阿拉斯加去，找出洞穴内的大灰熊，并把肛用温度计插入熊体内。这项任务真艰巨。

他兄弟俩在某洞穴内发现有一头灰熊，不知它是沉睡还是在冬眠。他俩当然无从得知。这次真不巧，这种致命的挑战只有收集数据的人才真能体会，因为大灰熊的睡相是坐着。他俩不为所惧，仍然一板一眼地依计行事，完成了任务。

结果呢？大灰熊并不在冬眠，而只是睡着了！

这故事还有些真象未白，值得数据玩家好好思考：

- 他兄弟俩是如何插入温度计的？
- 他俩的发现是真的吗？大灰熊果真不冬眠，还是因为温度计打搅了它们的冬眠……下意识地？
- 他兄弟俩在发现大灰熊只是睡着而已时（好梦又被打搅时），究竟如何应变的？
- 最后，这两兄弟究竟是怎么一回事，竟然自愿到第一线去寻这种乐事？

- 此衡量系统就位后，将它标准化，以确保其能续用，并着手做下一循环，从步骤 1 开始。

参考拙著 *The Team Handbook* 中“收集好资料”章节。

指标诸例

这节较无刺激，特别在上述大灰熊历险记之后，更显得如此。许多公司认为本节的指标很管用，所以你不妨参考它们是否适合你用。可不能拿来就用，因为它们是用来激发想像力的，所以你首先要决定什么对你是重要的，并开发你自己的指标。

A．适用许多不同型组织的指标

1．顾客

- 抱怨次数：形式和种类
- 重复上门的顾客百分比或人数（这不见得一定是好事，例如监狱）
- 基本性能（狩野模式中“必须有”的特性）
- 其它关键质量指标
- 由别的顾客推荐而来的顾客数
- 待交货处理的订单或要求
- 通过网上购物所下的订单数

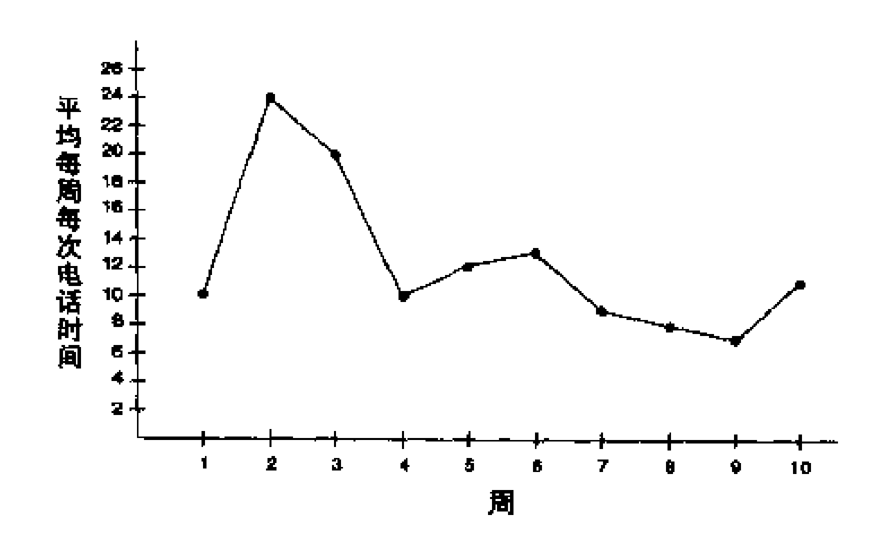


图 7－5　顾客询问回应时间连串图

2．员工

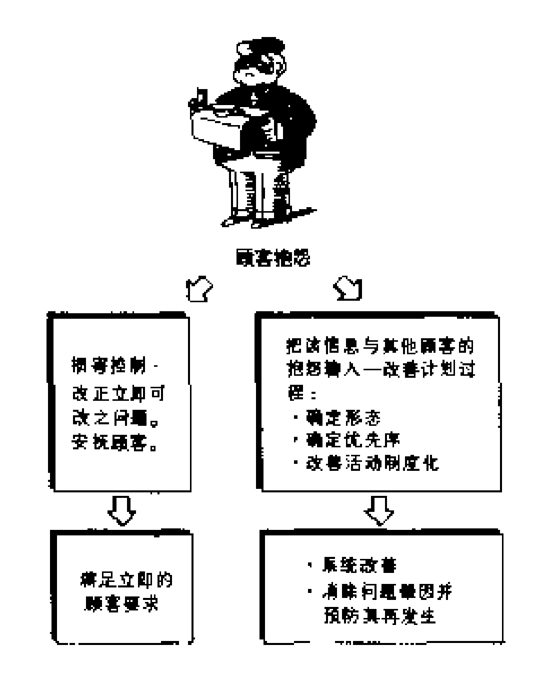
- 流动率

顾客抱怨时要做些什么？

顾客抱怨时，有两种类型的基本回应方式。两者都很重要。

- 损害控制：向顾客真心道歉并告之会改正问题。
- 流程或系统管理：改善流程以防问题再次发生。

两型的差异如图表 7－1 所示：



图表 7－1　对顾客的抱怨作何反应

顾客抱怨时，两种必须的回应

流程或系统改善的回应，要求有可承接抱怨的系统，并要加以记录，再以例行方式把信息传给计划流程及系统改善的人，并将此抱怨与其它整合，以利分析、计划和设定优先序。我们都有作为顾客而向别人抱怨的经验，当事者固然极诚恳地道歉了，然而，我们心知肚明，我们的抱怨并无法深入该组织，促进其作流程上的改善。如果因顾客的抱怨而使人受到责备，它将造成双重伤害。一来顾客以后会少抱怨，以免连累他人。二来这表示，没有流程会因为抱怨而有所改善。

- 离职原因（类型别）
- 不平、抱怨次数
- 缺勤（类型别）
- 空缺职位之应征人数
- 显然合格的应征者比例
- 从某职位空出来到找到人来填补的周期时间
- 合格应征者不履任的原因
- 每季教育训练时数
- 建议提案件数
- 建议提案中落实比例
- 加班
- 意外、事故、伤害、几乎死亡而幸免等次数

3. 营运

- 周期时间

  ——从下订单到交货（类型别）

  ——从故障停工到开工（类型别）

  ——从停机到开机

  ——从提出申请/问题，到回应/解答（类型别）

  ——从知道有问题，到问题解决（类型别）

- 设计或政策上改变的频率和形式
- 产出衡量值

  ——每周生产的和出货的产品数

  ——提供的服务次数

  ——待交货的订单或申请件数

- 关键流程指标的绩效
- 流程指标和产出衡量值处于统计控制状态者的比率
- 已标准化的流程数
- 准时交货或提供服务比率（用顾客的定义）

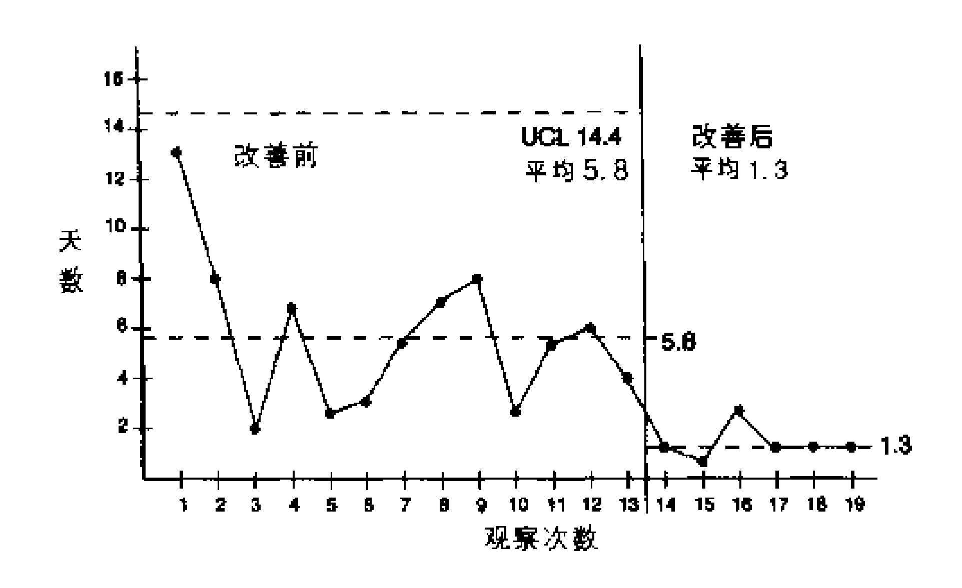


图 7－6　图书馆各分馆间，图书传送的周期时间

■ 浪费量

——报废的产出比率（类型别）

——重加工的产出比率（类型别）

——第一次就为成品的比率（系统“直行率”）

——周期时间内等待的比率（瓶颈、类型别）

——补救活动的频率和方式

——在使用现场故障的频率和形式

——从故障报告要求到解决它、加以安装等所历经的时间

■ 在制品量（从订货到交货之间，尚未完成者的数量）

■ 存货

——产品和支援信息（类型别和周／月／季别）

——供应品（类型别和周／月／季别）

——材料（类型别和周／月／季别）

——设备（类型别和周／月／季别）

——待交货（项目类别）

——大量项目的变异（平均数和全距）

——比估计需求量多（或少）几个百分点

——记录的存量与实际存量之间的差距（类型别与其它形式）

■ 设备停机（类型别）

■ 维修频率和方式

■ 订单

——完成接单的时间

——接单有差异的频率和接单方式

——误差、错误、遗漏等的频率（类型别）

4. 出货

■ 承诺交货日与实际交货日之差距

■ 周期时间(依产品/服务类型别、出货商别、目的地别)

■ 交货错误、误差、遗漏等的形式和频率

5. 预算和预测

■ 比预计成本高（或低）多少百分点（类型别）

■ 比预计时间估算多（或少）多少百分点（类型别）

■ 比估计价值多（或少）多少百分点（类型别）

■ 比预计收益多（或少）多少百分点（类型别）

6. 付款

■ 处理的时间（依调整类型别）

■ 交款信息的适时性

■ 付款错误（依类型别和肇因别）

7. 财务

■ 销售量

■ 收益（依类型别）

■ 成本

■ 收入（依类型别）

■ 毛利（依类型别）

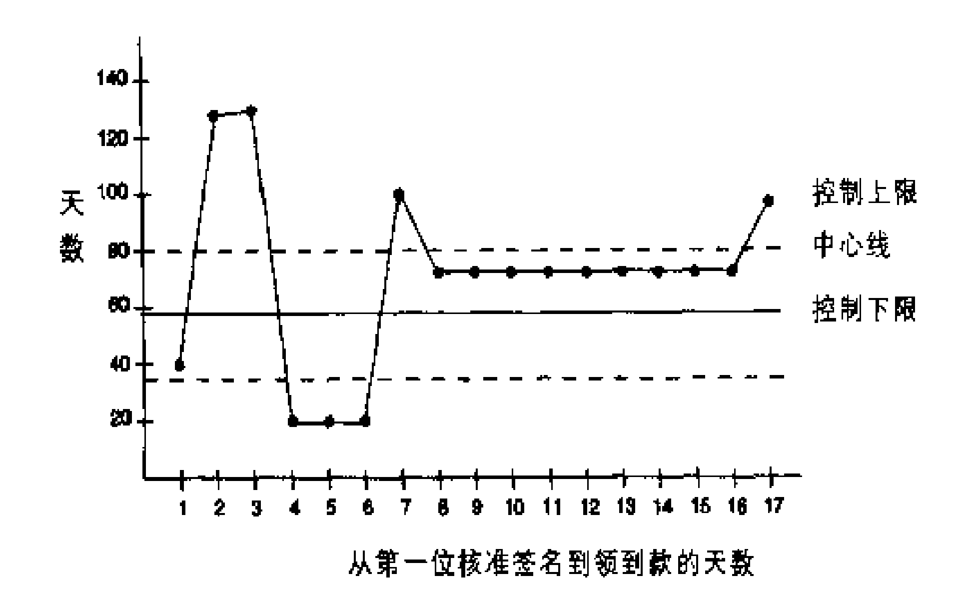


图 7－7　训练支出代垫处理时间控制图

- 净利（依类型别）
- 预算差异
- 定预算流程的周期时间
- 现金流量（实际与预测）
- 资金成本
- 资产净投资回报率

8. 新产品/服务开发

- 研发的时间和预算
- 新点子落实率（hit rate，从提案中作出原型产品或服务之比率）
- 从点子/提案到原型完成的周期时间

B. 特定应用的其它指标

1. 制造业

- 保证期内抱怨或退货的频率和方式
- 废物量或排放量的频率和方式（依类型别）
- 工程变更的频率与类型

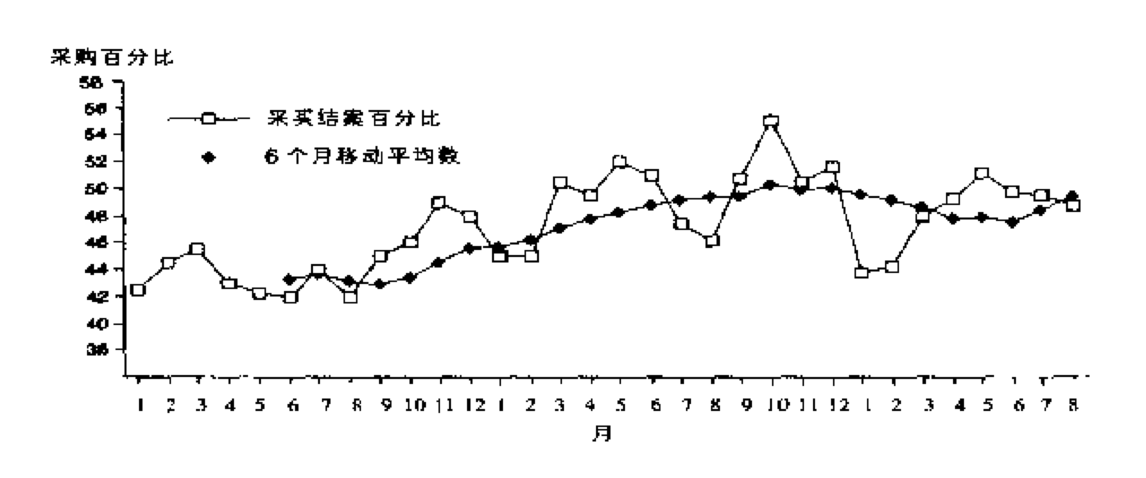


图 7-8 客人中采购比率

- 生产变更的频率与类型
- 计划生产与实际生产
- 供应商衡量值
  ——供应商出货的错误、不正确和遗漏(依类型别)
  ——从下订单到交货的周期时间形态
  ——符合基本（狩野模式中“必须有”）特性及其它关键质量特性
  ——变异形式和特殊因
  ——实际成本与承诺成本

2. 零售百货业

- 采买结账（进门顾客而有交易之百分率）
- 每单位面积销售额
- 从顾客入门到找到所要东西所花的时间
- 在付款处等待时间的状况
- 电话线上顾客等待时间的状况
- 个人服务（询问、试穿等）等待之状况
- 缺货项目（依类型别）
- 有人要买而从未进货项目（依类型别）

- 满足顾客的基本及其它关键质量特性
- 从顾客订货到交货的周期时间
- 从我们下单给供应商，到其交货的周期时间

3. 一对一的专业服务业

- 客户/病人准时抵达的频率和方式
- 顾客等待时间的状况、原因和类型
- 等待服务提供者的时间之状况和类型
- 每次造访的时间（依服务类型别）
- 完成服务的时间
- 各类型服务的频率和方式
- 各类型服务的诊断（判断）时间或问题/需求确认时间

4. 开立账单/发票

- 从开立发票到款项收讫的周期时间
- 催缴：类型、形式、频率
- 信用整理通过之周期时间
- 借记及贷记通知单：频率和形式
- 应收账款超过60天者：频率和形式

5. 银行业（参考戴明著《转危为安》中译本259－280页）

- 从申请贷款到核准之周期时间
- 不核准率（类型别）：个人贷款
- 不核准率（类型别）：商业贷款
- 用机器来查核所发现的错误与退件：频率和形式
- 贷款违约率：频率和形式
- 账目错误频率（类型别）
- 被顾客找到而未能在内部发现的错误（频率和形式）
- 机器停工时间
- 过期的账（类型别）

6. 卫生保健/医院业

- 不同程度机能复原的病人百分率（依疾病/伤害/程序的类型）
- 出院后必须再入院的的病人百分率
- 疼痛经历（依疾病/伤害/程序类型别）
- 化验室

  ——从收到样品到化验工作的周期时间

  ——从化验工作到列入病历记录的周期时间

  ——化验重作百分率（依类型别）
- 挂号（平常或急诊）

  ——周期时间：用多长时间挂号

  ——病人等待时间

  ——挂号错误或疏忽
- 药房/配、给药管理

  ——医院处方笺（从要求到给予之时间）

  ——药量不正确（频率和形式）

  —错误的药

  —药剂量不对

  —程序错误

  ——病历表上登录错误
- 医疗记录

  ——完备百分率

  ——遗漏的类型

  ——不正确的类型

  ——病患别、楼层别、值班别
- 手术程序数目（类型别）
- 手术程序有问题（复杂化）比率
- 手术前、后诊断之相关性
- 输血次数

■ 输血有排序现象的比率（依类型别）

上述诸指标样本，应足以让你知道如何选些重要的，并根据它们开创出一个衡量系统。切记，你必须自己选择并设计自己的衡量系统，而不要只想抄袭其它组织的。

数据并不必然无趣

我要为数据作一节广告来结束本章。我们上文接触过的数据，大多数令人感觉沉闷、无趣。我以前在学生时代很死了数学，在做研究生时也恨统计学，看到一栏栏的数字，就令我昏沉欲睡。

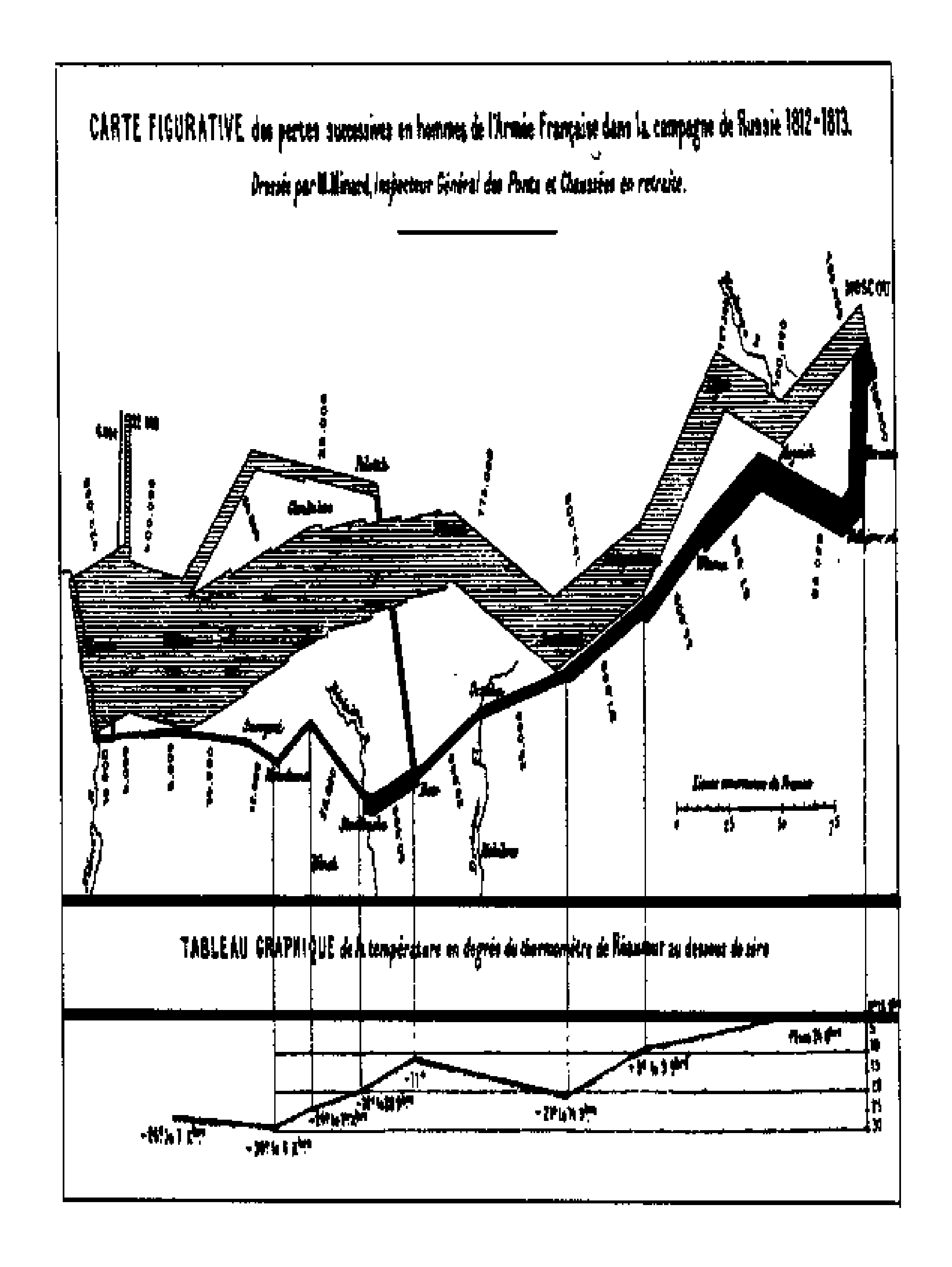
后来我发现问题并不出在我的数理天分不够，而是学校所教的数学和统计学极无聊，而教学方法更是差劲。我认为数据和统计学太重要了，所以你不能交给数学家或统计学家后就以为没事了。我希望教数学和统计的人，是既深爱数据而又不喜欢传统数据应用方法的人。

富想像力的数据运用四例

爱德华·塔夫蒂教授（Edward Tufte）在其《定量信息显示法》（*The Visual Display of Quantitive Information*）中，举出几种如何显示数据的例子。其中最感人的如图 7－9 所示，它为法国工程师查尔斯·约瑟夫·米纳德（Charles Joseph Minard）于 1861 年所作。（译注：塔夫蒂教授自印三本精印的《数据三部曲》，印刷极精美，本书无法复制出其效果。他是社会科学类统计兼艺术表现法的名教授。）

图 7－9 左（西）起涅曼河，右（东）至莫斯科。拿破仑兵力线由左至右逐渐缩小（窄），灰色动线为远征俄罗斯兵力，而黑线为撤退回法国兵力及动线。

线宽表示兵力大小。远征俄军出发时约 422 000 人，而



X =12月　　　　9 =11月　　　　8 =10月

图 7－9 拿破仑在 1812－1813 对俄战役中的牺牲人数

只有10 000人安全撤回。在该图底有月份和温度记录（摄氏0度到负30度）。撤军是从10月开始，12月结束。此图在法国立法院展示说明时，令法国人为之痛哭流涕。（译注：请读者思考此图与“损失函数”的相似和差异点，该书中尚有中国极古之地图，显示古人地理观很先进。）

二张集结图

处理数据时，有时可采用一种称为“集结图（concentration diagram）”的查核工具。其做法是把你要检验的东西外形画出来（例如检查包装箱，看哪儿有受损的情形；看乳胶手套哪儿有破洞；或看一件衣物的缺陷分布等）。检验时，把缺点记在该产品的再现图之相对应的位置即可，当然，有时可用缺点代号记下。然后，由累计缺点的集结情形，可知其缺点分布的状态及频率。

例如图7－10为伊恩·豪（Ian Hau）先生所作的高中足球得分集结图（谢谢他慨允复制）。它可作为检查防守弱点的数据资料库，并可据此推演出可能的守卫调整方式。

读者由此图可知，该队对来自右翼及远射的防卫力薄弱。

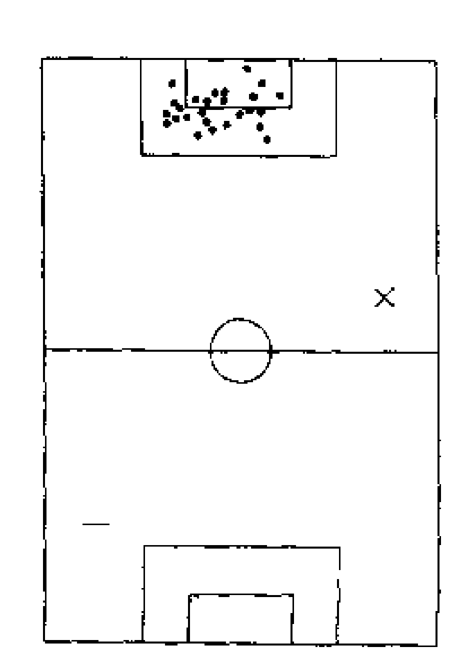


图7－10　敌队在什么位置射门得分集结图

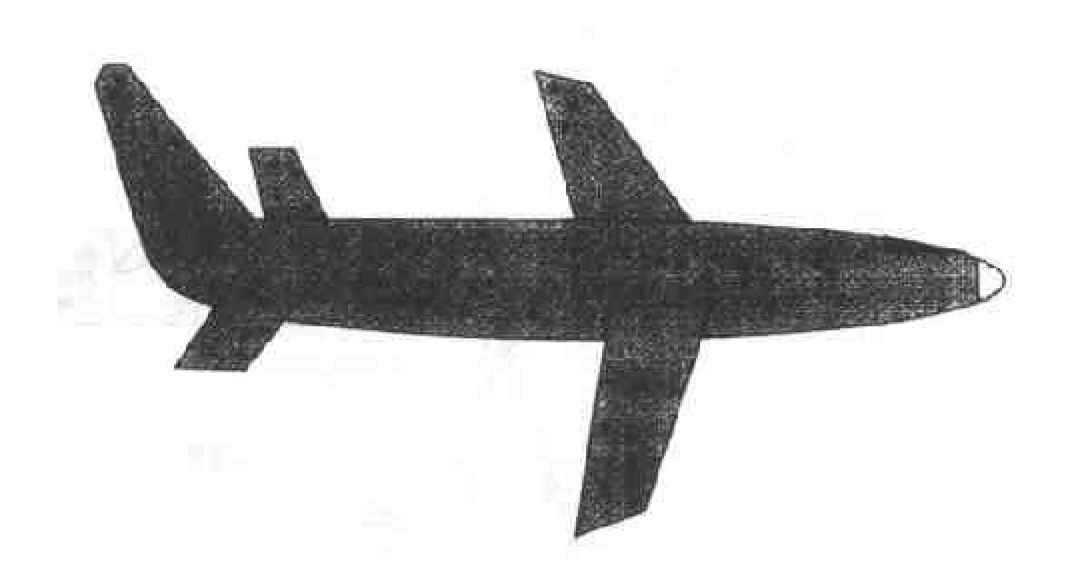


图 7－11 二次大战时轰炸机返航后的弹痕分析图

图 7－11 为第三幅集结图例，为名统计学家乔治·博克斯及其同事比斯加德（S. Bisgard）慨允复制的二战英国空军轰炸完德国返航后的弹痕分析图。

研究人员所面临的难题是：在飞机何处该加强装备？由于载重愈轻愈好，所以火力加强也要设限，愈少愈好。试问：根据图 7－11，在哪儿安装、强化火力呢？英军研究小组的结论：是强化未受损（中弹）处，因为毕竟他们所研究的为安全返回的轰炸机。

最后一例为美国东海岸某家高科技公司内幕面（screen）制造作业的工作流动（workflow）图，如图 7－12 所示。它显示改善前、后的动线图和空间利用比较（Baby Huey 为某设备的昵称）。根据这些及其它相关的研究，此工作流程的作业时间大幅缩小，而没有工人被解雇。公司要他们留下来做进一步的改善。

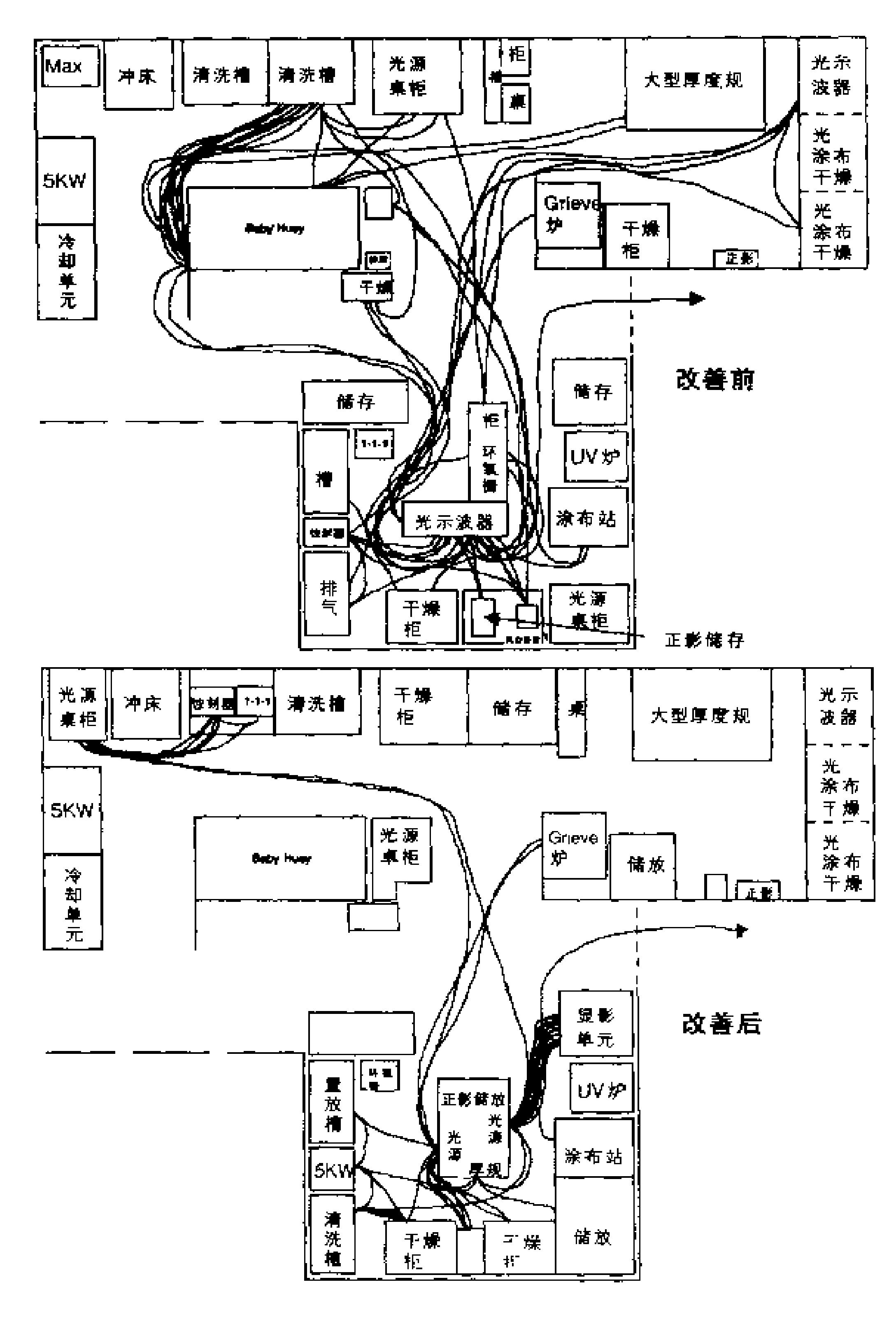


图7-12 改善前、后工作流程图

摘要

领导者和主管们要能了解系统观，必须学习以系统来思考（第2和3章）。为了了解系统，我们也必须了解变异及其肇因（第2章）。数据为系统的语言：该系统的声音能告诉我们它在做什么、能力如何以及我们可以期望从它得到什么。变异及其肇因都是通过数据显示出来。我们要是没有系统、数据及一套变异知识（统计学），我们就无法领导、管理或了解周围的混乱。（译注：understanding 或可译为“聪明”——打开“心窗”，用心、用耳倾听，明白系统、变异，从而也成就戴明的哲学。）

本章探讨了一些运用数据的方法。也许我们的内容繁多，令人生畏，不过请牢记以下4个概念：

- 其实你认为重要的，你已衡量它们了。
- 本章只是入门而已，要学的还很多。
- 衡量要从现在就做，从小处着手，逐渐建立起能力。
- 向有知识、有经验的人请教衡量什么、如何衡量以及如何分析并解释数据。

第7章 活动

讨论下述问题：

1. 贵组织工作的关键指标（重要的少数讯号）是什么？
   - 目前适用的，请不要考虑财务指标。
   - 有些指标必须直接与贵组织之目的及顾客的需求相关。

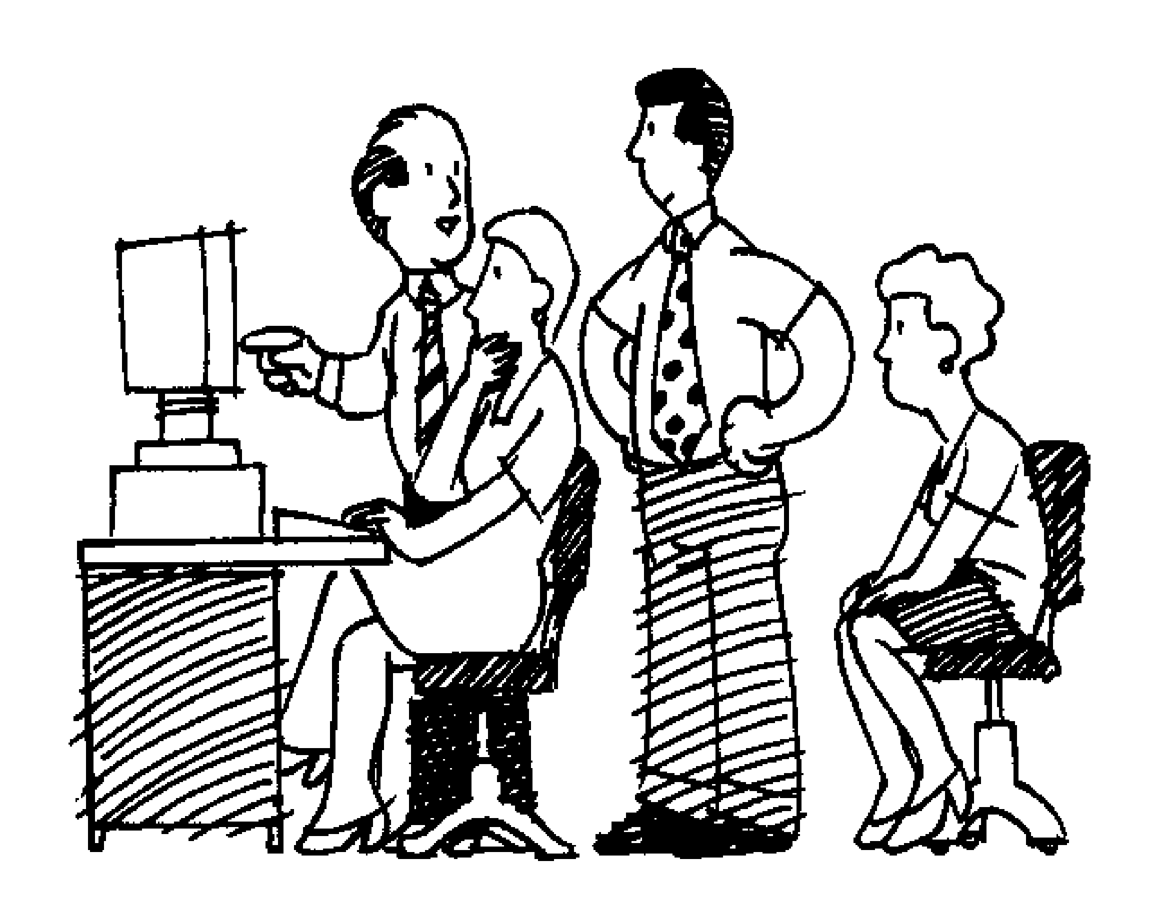
2. 你监督上述每一指标的频率如何（每日、每周、每月）？

3. 你如何知道此频率已经足以使你对该指标的组织绩效有适当的表现作用呢（针对每一指标分别发问）？

4. 你如何就每一指标记录数据？

5. 如果你已有指标并作了记录，请依时序（time order）为其作控制图（请教专家该选用哪种控制图及如何制作）。

8 由善问来领导



导言

组织要有新意，必须有新的领导方法。我们在第 2 章探讨过 21 世纪领导者必备的一些新能力。本章探讨一种特定领导技能：善问（asking good questions）。

我之所以强调善问，是因为它与贯穿本书的管理学上的转移范例息息相关，如图 8－1 所示。

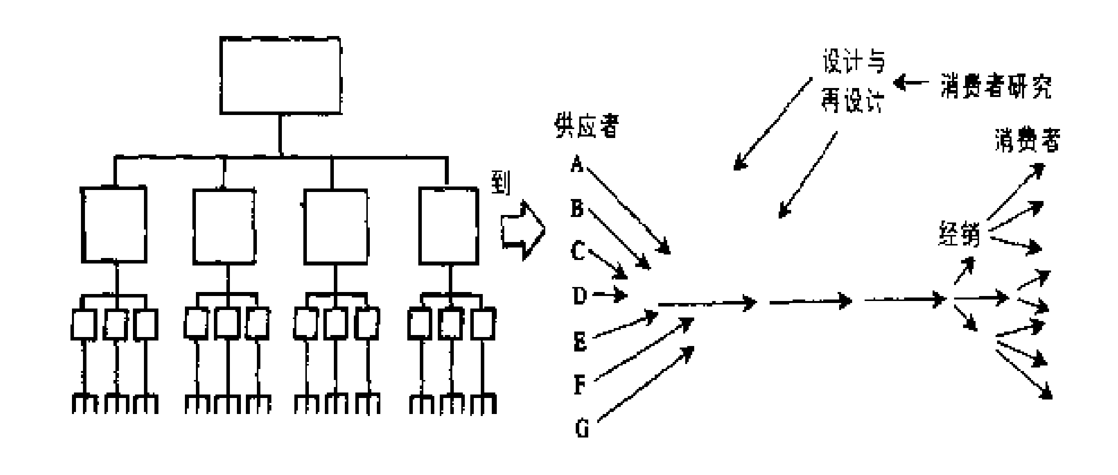


图 8－1　领导者、主管和组织的转移范例

在旧式组织中我们只问些属于“谁（who）”的问题：“由谁负责？谁搞砸了？”在新式组织中我们则问些“为何（why）”及“如何（how）”的问题：“为何发生这个问题？我们如何改善系统并消除问题原因？”旧式主管下命令或提建议，并且运用控制手腕。新式主管则提问并促进沟通与理解。

“善问”指的远远超过问些好问题。它要围绕合作关系提出问题，这些问题是根据系统思考及“良好工作”的健全策略提出的。同样的问题：“你在做什么？”由你信任的人来问与由你惧怕的人来问，所得的反应有天壤之别（参考图 2－15）。

图 8－2 是根据健全的组织策略提问的例子。根据我的经验，人们较易倾向于谈活动（方法），而较少谈目的或衡量成功的尺

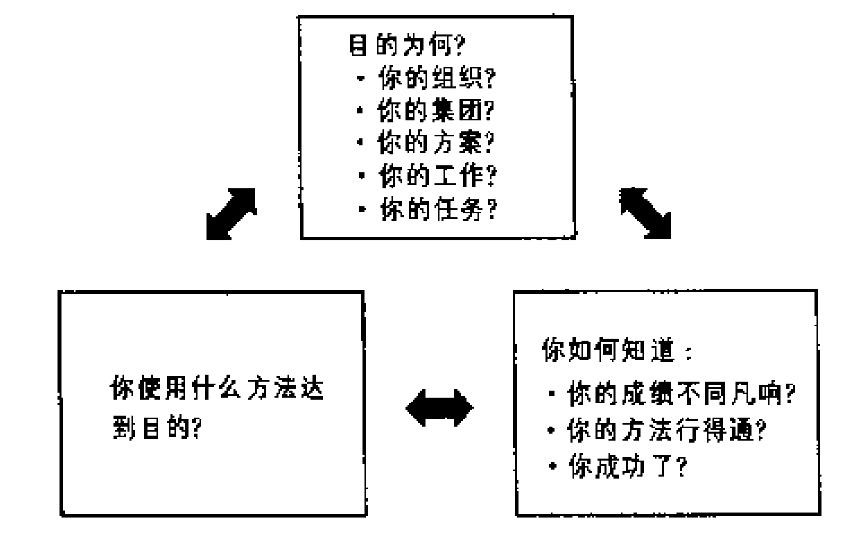


图 8－2 根据某些基本组织现实的一种问题构架（构架 1）

度。我们很容易陷入目前的所做所为（what），而常常忽略为何要做以及究竟成功没有。

本章我们要考察的是另外一些构架或系统。为何称其为“问题系统”呢？因为它们会导引我们去看相依的整体。在我们的日常生活中，不管是养家还是做生意，其中的目的、方法和成功的尺度总是些彼此有互动的因素集合，它们形成一个互依的整体及一个知识系统。

本章要先考察与善问相关的一些领导学概念，然后再探讨适当的若干问题及构架。接下来探讨倾听及倾听技能。最后，我们要超然地检查更宽广的探询过程，并从整体观来审视它。

领导的新概念

在我与拉塞尔·阿柯夫的一次会话中，他做了下述区分：

- 领导者决定需要去做、去完成什么工作。
- 主管（经理）决定如何做好领导者必须做好的事。
- 行政（办事）人员应用主管所设计出的方法，来追求领导

者所选定的目的。

在实际生活中事情不会像上述那么界限分明。不过，阿柯夫的区分已很管用了。也许界限之所以不分明，在于有时我们身为领导者，有时又是位主管，而有时则是行政人员。

没错，摩西是领导其子民走出埃及，而不是靠管理。他岳父和杰思罗等更像主管。办事的人一定有的，只是文献上很少提及他们，至少《圣经》上如此，还有《华尔街日报》也是如此。

阿柯夫也区分了效益与效率。效益涉及的是“做对事情”，这属于领导者的范围。效率涉及的是“把事情做好”，这属于主管和行政人员的工作。在某一时候，应该有人问该组织领导：“你怎么知道你做对了？是什么指标告诉你的？”不过在大多数组织中，很少人有勇气冒此不韪来提出这些问题。

针对此，在旧范例中的回答几乎会是：“我说的就算数！”而在新范例中，可能要用“目的、使命、愿景、价值观和关键指标之数据”（第5和6章）等来表达。我们先谈为了善问，新式领导人所要扮演的一些角色。

领导为教练而少做导演

每一位教练的风格各不相同，有的较专制，有的多采用咨询、参与方式。本文指的是后一类，他们追求与同事间的协作关系，而不是命令－控制关系。他们即使在谈话中会软硬兼施，或夹带建议忠告，或不以为然，不过仍都使用问话方式：“你曾想过该做……？”或“你凭什么认为这是最佳方式呢？”

领导为实验者而非控制者

在第2章中，我们探讨过意见与事实间的不同（图2－6），以及理论与应用的不同（图2－8）。领导者要是能区别“直觉、猜测、信念和假设”与“可证实的事实/真理”，就更可能引导人们走向采取“探询及对话”的方向。领导者作为实验者来逼近情

境时，较可能问："这儿的情形大概是……？" 或"我们如何才能肯定呢？" 而以控制者自居的人则会说："这儿的情形就是这么一回事……"

领导者为教育家而少当建议者

根据安藤俊一（狩野的"朋友"）的说法，有些日本质量导师相信，他们在只能提出建议时，就表示做老师的角色失败了。他们认为，最了不起的老师只问些对的问题，而由学生学习求解。（译注：戴明就是这种人，他在研究会上问："这间屋里有多少人？"这种苏格拉底式的教育法使当事人受益甚多，详见《戴明博士四日谈》159 页等。）

同样的，领导者可以用类似方式来开导、教育其员工。给指导、提建议的做法会教人心存依赖，而提问则会引导人走向独立自给。

领导者为探询者或考察者而少当检验者

检验者找别人工作中的缺失，而探询者或考察者则提问、协助人们自行发现缺失，以及发现学习及改善上的方法和过程。检验者说："这错了！"探询者问："你如何预防问题再发生？"或"这问题源头出在过程中哪个阶段？如何才能追踪并消除它？"

提问、倾听、学习、领导

1994 年美国国会议长纽特·金格里奇（Newt Gingrich）在辛辛那提市（译注：俄亥俄州每年 8 月有"戴明质量及生产力大会"，金格里奇夫妇曾就教戴明数月，并著书阐明戴明理念与《美国再造》之关系。）的演讲中指出，他认为有效领导的优良过程为：要提问并倾听，如此你才会学习并能领导。他很扼要地把新领导学中重要的核心动力教给我们了。

善问（Asking Good Questions）

现在我们考察某些改善策略及其相随的问题。我们也会考虑与图表 8-2 类似的一些问题系统。我们先谈些几乎可以普遍适用的问题。

七个基本而万用的问题

本节我要把顾问这行业的秘诀传给大家。如果你能精通这七个以及图 8-2 上的问题，那么你的顾问费可以开价甚高。要是你提问时既诚恳而又一副天真无知状，要价又可以更高。然而，作为主管，你不妨精通它们，多试用（既然免费何不多用）。

1．为什么？

有问题了，要问为什么它会发生。不断地追问“为什么?”，直到你掌握了问题的系统原因。（日本质量管理老师说，凡事要“连问五次为什么”而后已。）

你追问“为什么?”时，也许会回答“某人。”“为什么？因为老王搞砸了，这就是为什么!”身为领导者，你要摒除找替罪羔羊式反应，而该深入系统的“为什么”：“我们系统中有哪些情况会使得这种错误容易发生?”

2．目的是什么？

有人提出一个新方案或什么新玩意儿时，要问它的目的是什么。

“我们要成立一个团队，来研究可产生高绩效的组织文化!”

“好酷！目的是什么?”

与这相关的问题是：“这需要……”和“你怎么知道你在何时已成功了?”

3．要完成它需要什么呢？

问五次“为什么?”

这是学自日本人的技术，它可使我们更深入地追寻问题之系统肇因，并进而可有更深刻的解答。

问题的层次	相对应的改善层次
车间有一滩油。	把它清理掉。
为什么?	
因为机器漏油。	
为什么?	
因为垫圈劣化了。	换垫圈。
为什么?	
因为所购的垫圈原料为次货。	买更好的垫圈。
为什么?	
因为它的价码不错。	
为什么?	
因为采购人员的绩效是依其与正常价的节余而定。	改变采购政策。

“问五次”并非什么妙则，不过一再追问“为什么?”，就可以避免浮面想法与直接肇因，而深入系统成因。会造成垫圈漏油的采购政策，无疑地也会造成其它问题。所以如果能解决问题的根本原因，许多相关的问题就会迎刃而解，这就是狩野博士所称的“深耕法”（第50页，going an inch wide and a mile deep）。

图 8－1

有人在描述他或她打算完成什么时，这一问题应该多次重复地问。问完目的后，要协助对方把愿望转化为行动。换成戴明博士的话就是："用什么方法呢？"

4. 顾客会对这嗤之以鼻吗？

外部顾客会注意这个么？会关心这个吗？这个提案如何影响外部顾客？你是如何知道的？

5. 你的前提是什么？

假设你要引进一套新员工政策，那么，你对于这套政策及对待员工的理论是什么？譬如某人说："我们所有的主管都要订三年聘用契约，其中有可衡量的绩效标准。"你可以这样回答："那么，你对你的主管有什么信心吗？你对契约和可衡量的绩效标准背后的假设又是什么？你的这些信心与假设所根据的又是什么？"

6. 你有什么数据？

如果你知道对方没数据，就不要唠叨地说些风凉话！而要问："你可能得到什么数据？"换成戴明博士的话就成为："你如何知道的？（How do you know?）"问这个问题旨在使回答者的心态从断言（理论或直觉）转到研究上去（参考第2章）。

7. 你的数据从哪儿来？

既有的差劲数据多得是。这些数据是如何收集、分析并解释的？（只有数字并不见得就是数据。）你如何肯定这些数据为有效的呢？

提问背后的四大改善策略

下文介绍四条解决问题的方法。我之所以要在此介绍它们，是要提供一些"善问"的构架。如此，人们可以有洞察力，而不致落入共同的管理上的失误：不是问错了问题，就是虽然问对

了，但是却在时机尚未成熟时问的。

策略 1. 计划－执行－研究－行动（PDSA）

我们从第 2 章开始就不断地谈 PDSA，并说它可应用于大规模、长期的、较慢转的周期上（例如世界粮食问题），也可以用在小规模、短期而快转的周期上（例如喂狗）。

如果你要改善的系统已具备了，那么我们建议从 PDSA 的“研究（S）”着手。在下述的问题中，我们都是从“研究”开始的。

我们所介绍的改善策略为 PDSA 的精选版本，它根据一家知名的流程改善公司（Associates in Process Improvement〈API〉，成员多为戴明弟子——译注）出版的佳作（兰利〈Langley〉，1996）——这本书在改善的哲学和方法论上都有极大的贡献。

图表 8－1 到 8－4 为在 P.D.S.A（从研究〈S〉开始）时要问的问题——我把原 API 模式增益而成。

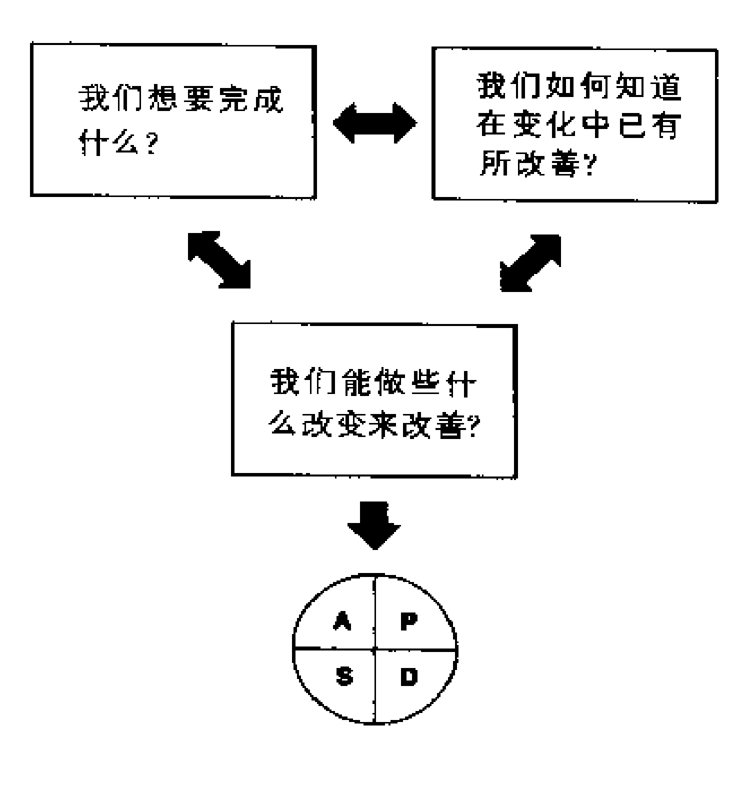


图 8－3　API 改善模式

要问的问题	
A. 在"研究"中	1. 为何你选择这个流程来考察? 2. 这个流程表现如何? 3. 你从顾客那儿听到什么? • 他们有什么需求尚未满足? • 哪些东西已得到却非其需要? 4. 此流程有哪些数据? • 浪费? • 错误? • 返工? • 停机! • 周期时间? •变异的平均数和全距、它处于控制状态中吗?
B. 在"计划"中	1. 你试图解决哪些问题? 还有哪些差距待填补? 有哪些改善要做? 2. 你如何衡量进步? 3. 你如何衡量成功? 4. 你预期从哪些解决办法或新功能着手? 5. 它们如何与问题、需求、差距相关联? 6. 为何这些作为(干预)比其它可能的作为要好? 7. 在这些新引进和新方法的使用中，哪些可能会出错? 如果这些潜在的问题发生了，如何避免、减少损失或采取什么反应?
C. 在"执行"中	1. 在下述活动中你有什么计划? • 测试或小规模试验? • 以较大规模方式引进? • 监督其进步和成功? 2. 你的计划执行起来有多容易?

图表 8-2

要问的问题	
D. 在"研究"中	1. 你在持续监督的是什么? 2. 为何你监督这些指标? 3. 你如何运用数据? 4. 你如何监督计划的执行? 5. 你的计划需要有哪些修正?
E. 在"行动"中	1. 你对原先的作为(干预)做了哪些调整? 2. 你做了什么将新方法标准化的? •参考下文标准化的"问题"

图表 8-2(续前页)

策略 2. 标准化

我们在第 4 章探讨过标准化,包括领导者在出了问题时要问些什么问题。我们这里考察标准化的 4 个基本阶段及其适当的提问(参见图表 8-3)。

策略 3. 做!

为何要把"做(Do it)!"列为改善策略呢?理由有二。首先,不管怎样,人们很可能还是会继续前进,做(用)它。毕竟它可能是最常见的改变策略。其次,这样做也没什么不好。由于人们很可能去"做",所以主管必须有所准备才能"善问"。"做!"的主要步骤很简单,而相关的问题也很简单(参考图表 8-4)。

策略 4. 七步方法

我在 20 世纪 80 年代末期与惠普科技(特别是蒂姆·富勒)和佛罗里达州电力公司接触时,才注意到"七步方法"实为一种强而有力的解决问题方法。我最初是在久米均教授的《质量改善的统计方法》(1985)中读到"QC 故事(QC Story)"的、然后我与布赖恩·乔伊纳把它重新命名为七步法(1990)。读者请参考《第四代管理》(271-278 页——译注)。

努力标准化时要问的问题	
A. 标准化前	1. 为何选这个流程来标准化，而非其它流程？ 2. 此流程如果未标准化，对顾客有什么影响？ 3. 此流程有哪些重要特性要加以控制？
B. 在确认已知的最佳方法（BKM，Best-Know-Method）时	1. 你如何决定已知的最佳方法（BKM）？ 2. 牵涉到谁？ 3. 为了决定 BKM，要将流程的哪些部分集合起来并分析其数据？ 4. 你如何收集数据？ 5. 你如何分析数据？ 6. 你执行 BKM 的计划是什么？ 7. 你如何测试或先小规模试用 BKM？ 8. 在这种新 BKM 中，哪些关键流程特性要加以监督？ 9. 此等指标如何加以监督？
C. 导入 BKM 时	1. 谁需要培训？谁将要当训练师？训练师又由谁所训练？训练日程如何安排？后勤支援如何管？ 2. BKM 如何记录下来和陈列？ 3. 如何告诉新方法的使用者开始运用它呢？
D. 导入之后	1. 达到了什么结果？ 2. 顾客怎么说？ • 内部顾客 • 外部顾客 3. 用什么数据来显示关键流程特性的表现呢？ 4. 流程中还有哪些问题？ 5. 你下一步干什么？

图表 8－3

许多公司都有自己正式的标准化解决问题方法，不过我认为久米均教授的最完整，因为大多数公司都没善用数据或完全省略



在"做!"时要问的问题	
A. "做!"之前	1. 实际上可能出什么错? 2. 这些如何加以预防? 3. 我们要监督什么才能知道是否出了问题? 4. 如果出错了，我们可能如何反应?
B. 在"做!"中	1. 你在做什么? 2. 你为什么做它? 3. 你怎么知道做这件事是对的? 4. 你采取了哪些预防措施?
C. "做!"后	1. 我们得到了想要的吗? 2. 是否能避免掉我们不想要的? 3. 我们需要做任何调整吗?

图表 8－4

了步骤2。图表8－6为我、久米均和乔伊纳的用语，其中有些微妙不同，正是"文如其人"。

注：我们在图4－24已提过七步法了，当时用它来分类、挑选改善提案。

何时选用哪一策略

由于每一策略所针对的问题不一样，结果也会各不相同。在选择策略之前，我们要问一系列问题（如图表8－6的决策树所示）。此等问题有助于方案组长针对特定的工作选择最适当的策略。这些问题适合于有人提出某方案或工作建议时用。

在七步中要问的问题	
A. 在步骤1中：界定方案	1. 什么是问题或"差距"？ 2. 为什么处理此问题很重要？ 3. 此问题如何影响顾客？ 4. 如何衡量进步？
B. 在步骤2中：考察形态	1. 用什么图来说明问题（例如流程图）？ 2. 如何局部化来显示问题，问题是什么、在哪儿发生、何时发生、及牵扯到谁？ 3. 方案焦点如何窄化？
C. 在步骤3中：确认原因	1. 什么潜在原因已被确认出来？ 2. 这些原因如何被证实？（参考 PDSA 中的"计划"和"执行"。）
D. 在步骤4中：计划并执行对策	1. 考虑了什么解决办法？ 2. 解决办法如何评估？ 3. 解决办法如何处理问题的原因？ 4. 解决办法的计划有多细心？ 5. 解决办法如何作小规模试验？（参考 PDSA 中的"研究"）
E. 在步骤5中：研究结果	1. 比较了哪些改善前后的数据？ • 进行小规模试验　• 大规模完全执行计划 2. 执行计划中遵循得有多完全？
F. 在步骤6中：新法标准化	1. 如何在系统中将改善制度化？ 2. 是否有新方法的图示和记录文件？（参考"标准化"及 PDSA 中"行动"）
G. 在步骤7中：决定下一步做什么	1. 下一步要做什么？ 2. 做这项改善方案，结果学到了什么？ 3. 这些学习（教训）如何被整合入未来的改善工作中？

图表 8－5

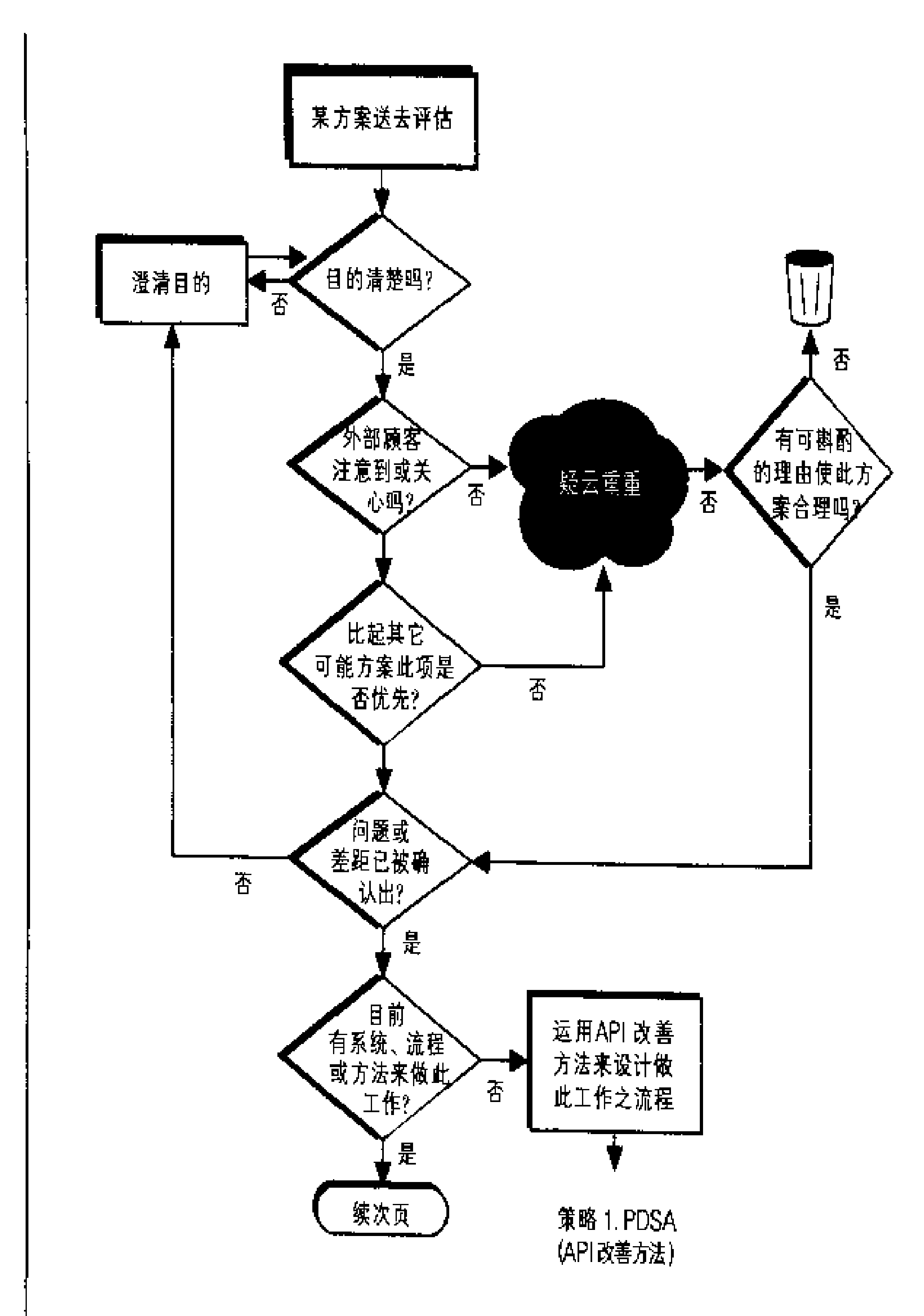
步骤	1 界定方案	1 界定方案	1 界定方案	4 计划并执行对策	1 界定方案	6 新标准化	7 决定下一步做什么
久米均 QC 故事	问题	观察	分析	行动	检查	标准化	结论
乔伊纳七步法	方案	现状	原因分析	解决对策	成果	标准化	未来计划
某些评论和指导	确定 • 本方案的目的清楚 • 你已准备好做这方案 • 此为一项重要工作 • 其范围行得通 • 成功的尺度清楚 • 你了解从顾客观点看，此问题或差距为何	由下述学习来聚焦 • 何处、何时、如何、谁等发生（或未发生）什么 • 变异的状况如何 • 哪些因素对频率影响最大。例如不满意、成本、缺点、延误、停工、错误等	• 确认系统内部更深入的原因 • 确认可能的原因并用数字来证实它 • 问五次"为什么?" • 没有找由"谁"（罪犯）负责，没有找替罪羔羊的思想	• 确认对策备选方案 • 肯定所开的药方有效，不恶化 • 选择最佳对策 • 计划如何执行以及监督什么 • 采取行动	• 监督计划的运用 • 监督选定的对策 • 监督结果 • 监督副作用及问题的其它信号	• 做任何必须的调整 • 新流程建档培训现有员工 • 新进员工训练 • 新方法的预防失误 • 新方法使用图示易懂、易记	决定要做 • 任何尚待解决的问题或问题肇因 • 确保新方法继续使用 • 与别人分享学习 • 方案结束，庆功而不是算账

图表 8－6　7 步方法

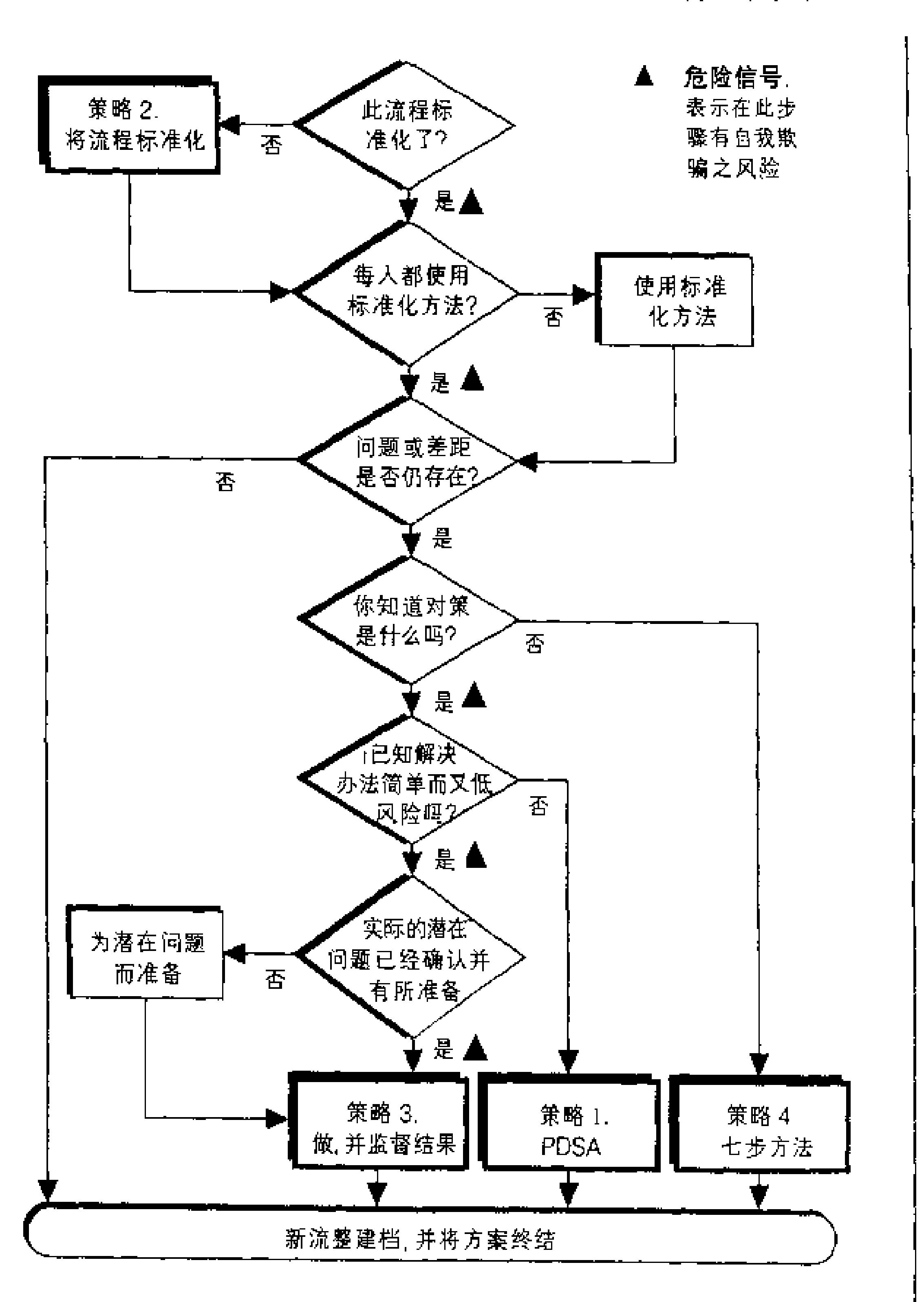
某些提问构架

我所谓的"提问构架"（framework of questions）意指相依而互动的问题系统或网络。你可从构架中的某部分开始，再把话题导引至其它部分。与你交谈的人通常会直接导引到此提问构架某部分，然后你可在构架中驰骋，与别人互动或随好奇心的发展，到某时候再跳到另一构架或者结束（参考本章后文"探询过程"）。

我们在图 8－2 已考察过一种提问构架。下文所谈的是与它类似而有不同的参考构架。


某方案送去评估
澄清目的
目的清楚吗?
否
是
外部顾客注意到或关心吗?
否
疑云重重
否
有可斟酌的理由使此方案合理吗?
否
是
比起其它可能方案此项是否优先?
否
问题或差距已被确认出?
否
是
目前有系统、流程或方法来做此工作?
否
是
运用API改善方法来设计做此工作之流程
续次页
策略1.PDSA
(API改善方法)

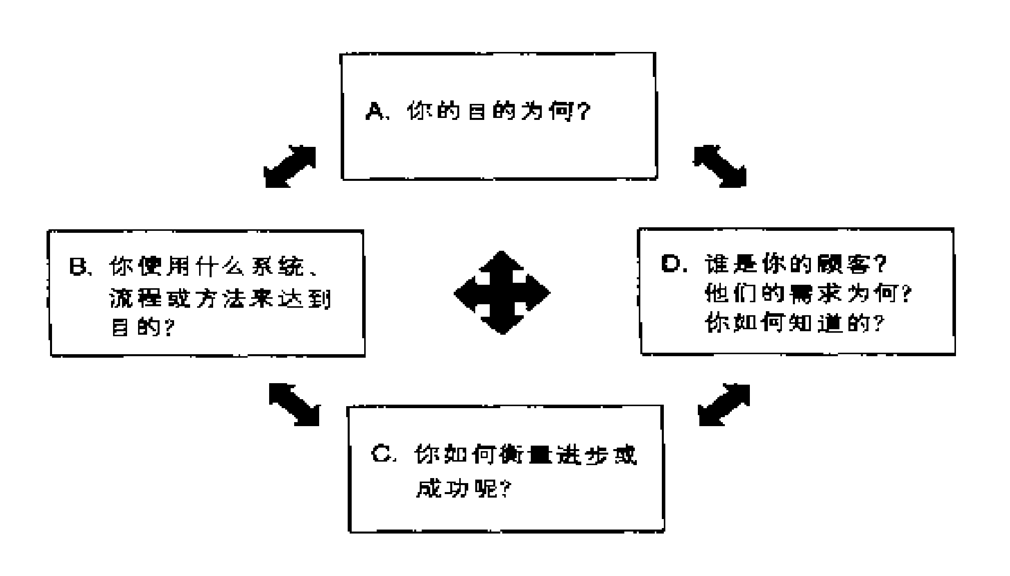
图表 8－7


▲ 危险信号.
表示在此步
骤有自我欺
骗之风险
策略 2.
将流程标准化
此流程标
准化了?
否
是
每人都使用
标准化方法?
否
使用标准
化方法
是
问题或差距
是否仍存在?
否
是
你知道对策
是什么吗?
否
是
已知解决
办法简单而又低
风险吗?
否
是
为潜在问题
而准备
实际的潜在
问题已经确认并
有所准备
否
是
策略 3.
做,并监督结果
策略 1.
PDSA
策略 4
七步方法
新流整建档,并将方案终结

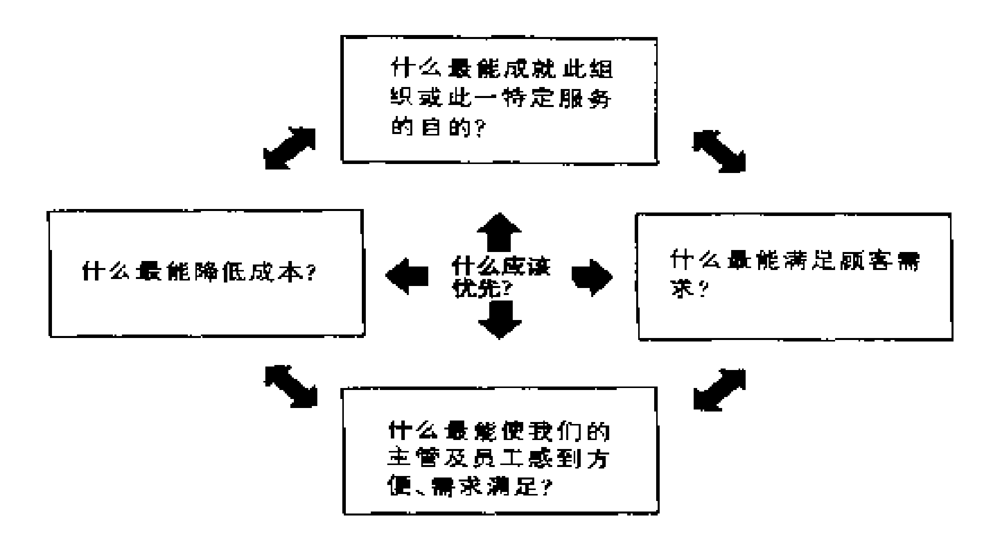
图表 8－7（续前页）

- 此处顾客可能指内部顾客。不过任何努力都要能为外部顾客所心领。
- 此构架的部分可以用“二联、三联或四联”方式加以组合，因此，此系统可以有15种可能的提问构架。例如，可将A和C组合：“解释你的目的及你如何衡量

构架2：基本提问系统，用在与新的小组或与从事新方案者开会时



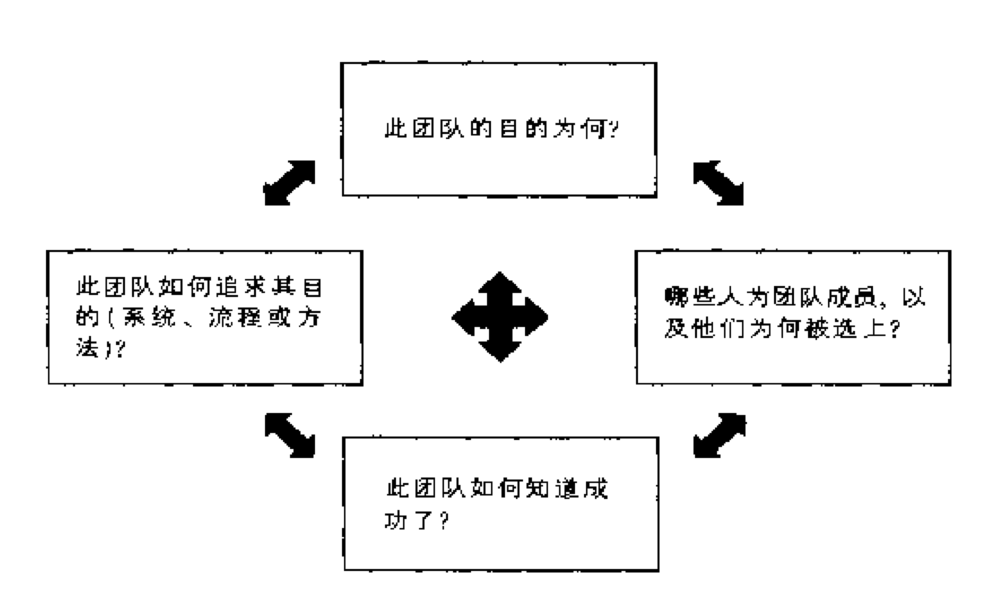
构架3：用在某人或某小组提议作服务变革时



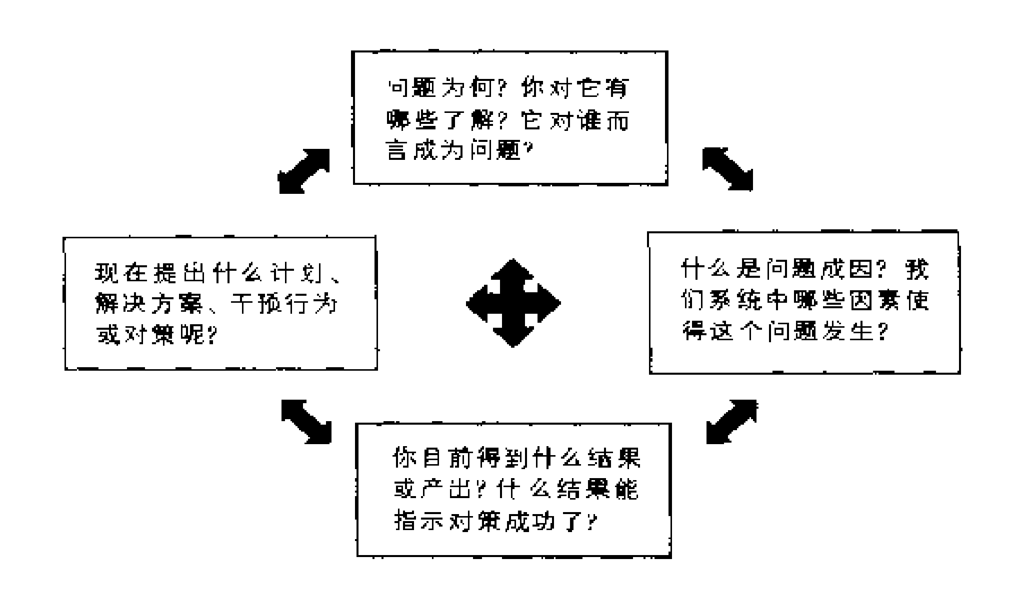
进步或成功?” 或将 A、C 和 D 组合成:“你用什么方式追踪你达到目的的尺度与顾客的需求相一致?”

- 上述诸问题可反映出人们提议作服务变革时通常所持的理由。
- 每一提问都要能有数据支持。

构架 4:有人提议成立团队或作某方案时



构架 5:要向解决问题的人所提的问题



■ 中心问题："什么应该优先?"最为要紧，而且它要能与组织的基本价值观一致。

若能探讨该团队的组成及其目的或方法学，也许有用处："解释一下贵团队目的，以及它与挑选成员之间的关系。"或："贵团队的方法与成员的选择，两者之间的关系如何?"另请参考第5章末的活动（讨论问题）。

■ 人们往往未能好好思考问题及其成因，就骤下对策。
■ 人们有时候会因疏忽而未能确认其努力会产生什么结果，或者结果与原先的问题、肇因或对策之间的关系。这些关联必须弄清。

善听：善问后该做的

有时候你之所以不得不听，只因为你在等候轮到你讲。其实，"倾听"绝非一般的被动经历，而是由听、讲双方共同参与的探险过程。与其问些好问题，然后不好好听人说，倒不如不问更好。

市面上讲倾听技巧的书籍和课程很多。此技术已有40余年历史，提倡"效能训练运动"的训练大师托马斯·戈登（Thomas Gordon），实为其中的佼佼者。（注：详见其《父母效能训练》等一系列书籍。）本节为作者综合"倾听学"各大家的精华。

善听的正确态度

人们在"善问"与"善听"时，可能因不讲"礼"而使效果适得其反。人们所用的字眼也许是中性而不具判断性质，可是其声调、身体语言和其它矫饰风格，反而可能传送出负面信息。在下述情况下请不要发问：

■ 你生气了，想处罚人而不是想协助人时。

- 你不愿意暂时把你的判断或“好为人师”等“悬挂”起来。
- 你很心急，没时间倾听和探讨其它解决办法时。

良好的提问不会带有判断性暗示：

- 判断式：“你图上的数据无法肯定你的结论．你凭什么认为从这些数据中可作出这样的结论?”
- 非判断式：“请帮我了解第 4 页上的数据与第 4 页上的结论两者之间的关系。”

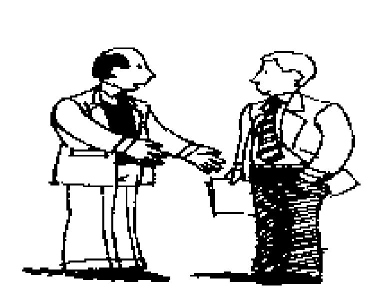
善听的人会有下述的体验：

- 说者应感到他或她对于所要沟通的有更深入的了解。
- 说者应不致感到尴尬或感觉是在接受试验。（如“我是否给了他们所要的解答?”）他或她应感到获得支持，愿接受挑战作更深入的探讨，能融合已知的，并设法进一步学习。

善听技能摘要

1. 用心听并保持沉默

- 眼睛要正视对方。
- 呼应对方(例如用“啊－哈”)来让对方知道你很在意、专心。



2. 练习中立地观察

“中立地观察”主要为心态而非技巧，即它的每一陈述都要吻合下述价值观：

- 我不批判或控制。
- 我不建议或更正。
- 我不赞美或批评
- 我只报告我所观察到的。

萨蒂尔论四种不良沟通方式

弗吉尼亚·萨蒂尔（Virginia Satir，1988）为家庭系统与家庭沟通上的先驱者。在她所著的《如何塑造人》（*People Making*）中，她确认出我们在极小时候所学到的四大沟通方式，在待人处事上并没用：指责（blaming）、讨好（placating）、超理智（being superrational）和不相干（being irrelevant）。

我们在家里学会了这些待人方式，并把它们带到学校和工作中去，最后甚至把这些再教给子女。

我对这四大不良沟通方式有些评论：

- 它们并非反常或变态，使用的人也并不必定表示内心有毛病。不过，它们真的会妨碍与人的互动关系。
- 我们大多会犯上一两种不良沟通方式，特别是在饱受压力时。
- 这些行为方式固然可以拒人于千里之外，可有时候或许是必要的。不过，此时或可以选用其它更直截了当、更不会令人糊涂的方式。
- 这四种保护自我的沟通方式，其根源都是自尊心很差。

1. 指责型

说明	■ 找替罪者来替自己开脱。
典型用语	■ 谁搞砸了！ ■ 你从来没有做对一件事！ ■ 这是你的问题，可不要怪我。
深意	■ 没人关心我。 ■ 我怕被人识破底细。
身体经历	■ 僵硬。 ■ 快要爆裂。



2. 讨好型

说明	■ 首先，试图答应每一位来者的要求。等做不到时，再来道歉。
典型用语	■ 我的职责是使大家快乐。如果他们快乐，我也快乐。 ■ 我不断地使人失望。 ■ 我看来无法把任何事做对。
深意	■ 要是我使别人快乐，可能人人会爱我。
身体经历	■ 胃部紧张。



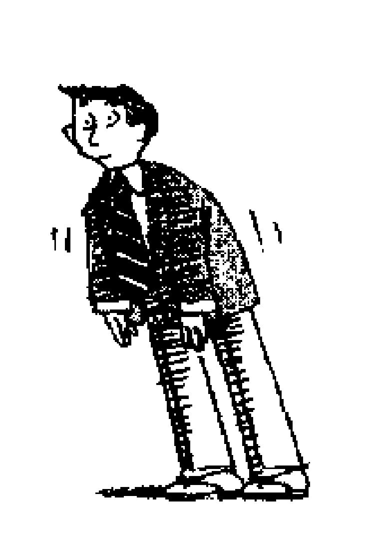
3. 超理智型

说明	■ 只会动脑不懂情感。凡事据理分析而不管它是否需要或适当。
典型用语	■ 感情主义作祟，我才不管别人怎么想。 ■ 让我们客观地分析它。 ■ 人们常常如此非理性！ ■ 给我一部电脑，我就心满意足。
深意	■ 人们对我的智力会很尊敬。 ■ 我对情感感到不知所措。
身体经历	■ 僵硬又筋疲力尽。



4. 不相干者

说明	■ 顾左右而言他。 ■ 不注意身边事、情况或虽注意了但不了解，或了解而分心。
典型用语	■ 电脑当机了吗？你有没有别人的驾照？ ■ 谈到旅途延误时，反而问航天飞机是否准时发射。
深意	■ 我要人注意，但别人要是认识我的话可会令我不自在。
身体经历	■ 不平衡、不稳定。



工作场所的一些实例：

非中立—非观察	中立观察
■“你为何这么做？”	■“我看到你把标度盘转到36.4"。”
■“这份报告迟交两天了！”	■“我注意到你的报告放在我桌上了。”
■“你还没考完试吗？”	■“我看了你的记事本，知道本周有考试。”

3. 使用反映性陈述

使用说话者的部分词汇并重复它。

说者：“……然后机器停摆，每个人都搞糊涂了。”

听者：“搞糊涂了？”

4. 摘要并查证

■ 找个空当，把对方刚说过的摘要地说一遍。

- 摘要后，查证一下，要问："这样的简述是你真正的意思吗？"

5. 理清说者的议题

通过摘要方式或分开的干预行为来协助说话者弄清下述：

——问题与症状

——问题与解答

——重要的少数与琐碎的多数

——可补救或改变的与超乎影响力之外的

6. 找出形态

找出说话者所描述的这一议题与他或她的其它人生经验有何共通之处。

——"你有过类似的情况吗？"

——"你跟这个人有其它过节吗？"

7. 指出明显的疏漏之处

经过一阵子，你或许会发现他的谈话中明显地忽略你预期谈到的人/事/物。

"真有意思，你至今还未谈到你的老板。"

8. 指出中断处

有时候说话者会中断一些话，这时你可加以评论：

"我注意到一提到那次会议，你就很快转变话题。"

9. 注意情感

- 有时候不妨问问说话者对于该故事的感受，这可能会有用。然而，人们常常不会被动之以情（或喜、或悲、或怒、或惧），而是理性回应（"但愿我从未趟过这混水！"）。

如何倾听苛待别人者

以前我有位老板极苛刻、脾气又差，他人倒很精明，可很难相处。我们对他都没法退避三舍，而这可不容易。

某日，我下班后留下来加班，赶某方案。由于只剩我与他留下来工作，逃都逃不掉。老板忽然闯入我的办公室，把东西重重地摔在我桌上，咆哮道："这是哪门子玩艺儿?"

我瞄了一眼，知道它与我的工作没关系。所以我就决定采用一招善听技巧（这招我用过，也教过别人）。

我说："看来你对这个火气很大。"

他回答说："不要拿你上课的那一套用在我身上。"

的确，用了教科书上的倾听技能，并没有引发出教科书上所说的反应。

不过，我的老板还是冷静下来了。

- 也许可提供给对方合适的字眼，来协助说话者表达情感："我打赌这事让你极失望，"或"你谈到它时是动怒了。"

10. 考验责任并追问

- "下一步你打算做什么?"
- "下一步做什么你是怎么决定的?"
- "你有下一步的计划吗?"

最后，我对倾听技能还有些评论：

- 把注意力焦点放在别人正在说的事情上。
- 使对方感到自在，可以随他或她所选的方向来谈。
- 不要给人建议，因为它可能没有助益。给人提建议，实在多为满足自我，而少为对方所需。不要让对方引起你给建议，如果这样，不妨反问："你希望我给你什么建议?"

■ 不要下判断。如果无法避免判断或不能把它"悬挂"起来，至少要避免使用一些判断性修饰语："应该、不应该、好、坏、对、错等等。
■ 不要用你的故事来反客为主。简述你的某些相似经历，也许能使对方有"吾道不孤"的感受，但不要反客为主。
■ 不要试图用话来使对方进入（或离开）某种感情。不要对说话者说些有损其经验的话，如"不要悲伤，""不要太认真，""事情会好转，""来，笑！"这些干预对你更有好处，而不是对方。
■ 不要怜悯。要支持对方，但不要让人倾向于自怜："我多惨！"怜悯常会强化被牺牲的感觉，从而使人不能主动。有时候说话的人的确要有人疼惜一下子，但不要让他沉迷其中太久。

探询过程

有关探询过程的说明，参考图 8－5。下述为一些对它的评论：

■ 在你开始采用善问法来领导时，即使有点笨拙也没关系。你要让别人知道，你正在学习一项新技能。
■ 过程结束后，要从别人那儿得到你改善探询技能的成绩之反馈。
■ 其他人可能已受到制约，期望获得建议和判断，所以要保证这是对你作为探询者的能力的反馈，而不是让你又回去扮演法官和建议者的角色。

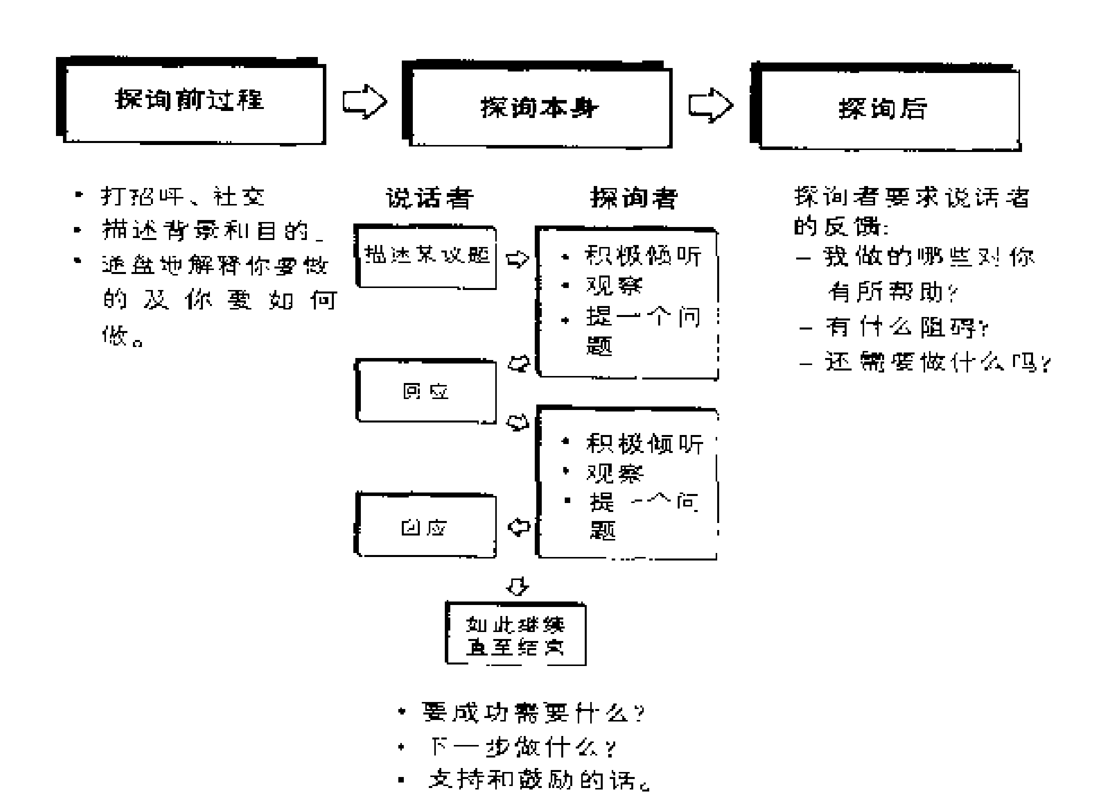


图 8－5　探询过程

在探询中要问些什么

图 8－6 说明绝大多数探询可能发展的方向。回答某一问题可能导至任何其它处。

目的
- 你为何做这事?
- 有更广大的目的吗?
- 它为何重要?

顾客
- 这怎么能或会如何影响外部顾客?
- 在这方面他们有什么需求?

时间
- 此议题的历史层面呢?
- 有什么先例?
- 继早期事件后接下来的是什么?
- 此议题对未来的冲击是什么?

说话者



探询者



数据
- 你有什么数据?
- 哪些关键指标需要加以监督?
- 哪些假设或理论需要加以测试?

人
- 还有谁关心?
- 还有谁参与?
- 谁能协助你?
- 对此议题有谁的专长派得上用场?
- 关于此工作,下述人员在何方?
  - 主管
  - 推动人员、变革人员
  - 同事
  - 参谋人员
  - 其他重要人员

焦点-焦点-焦点
- 此议题如何细分成更小的议题?
- 什么数据能协助你决定此议题的内部优先序呢?(帕雷托原理)

应用改善策略
- 标准化
- 做!
- POSA
- 七步方法

学习
- 你学到了什么?
- 这些教训如何教给别人
- 如何把学习整合入组织内?

图 8-6 在探询中要问些什么

摘要

新的领导态度要求我们要有新概念、角色、价值观和关系，也要求有新方法和技能。由善问来领导，直接挑战旧领导典范之直觉和方法。善问为新世纪领导者的一个主要新态度和技能。要精通善问之道，得要花上很长的时间，然而你从现在就可以练习它。

第8章 活动

1. 选择两位你信得过的伙伴。



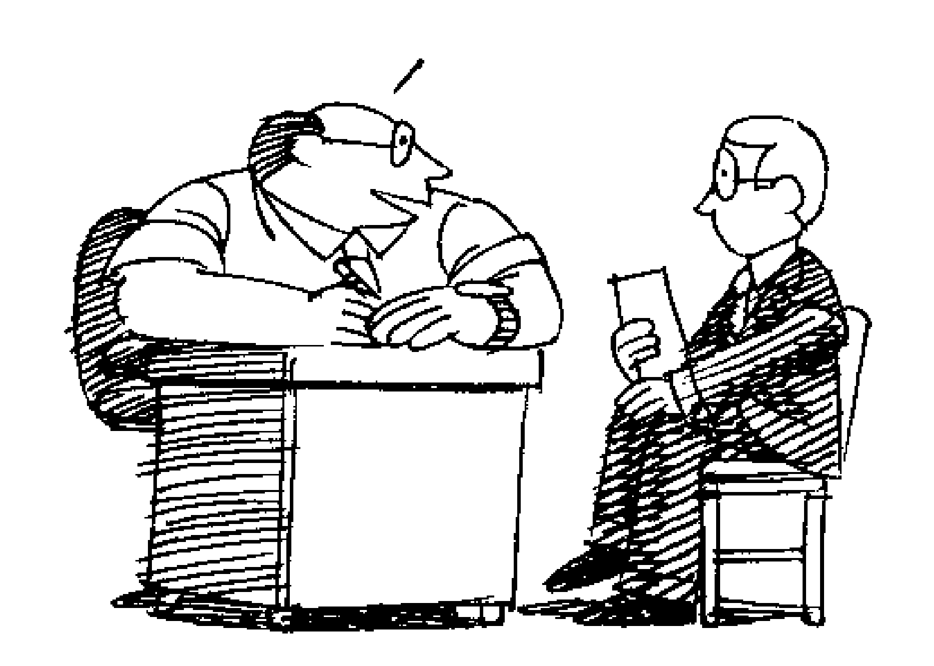
2. 大家同意每周见面一小时。

3. 在那一小时内，练习：
   - 良好的倾听技能
   - 探询技能

4. 以20分钟为一单元，运作方式如下：
   - 说话者就某现今议题简要（约2~3分钟）描述一下。
   - 听话者/探询者练习倾听技能，并进展到探询技能。
   - 如此讨论15分钟。
   - 第三位是观察员/记时员。他或她在15分钟讨论结束后，要花5分钟来讨论听话者/探询者的表现，给予反馈并评论哪些表现有利于或不利于倾听及探询能力的培养。最后这5分钟虽由观察员所发起，但三人都要参与讨论。
   - 最后5分钟的反馈讨论后，听、讲双方角色互换，再做20分钟的练习。
   - 要精于善问和探询技能，可能要每周作练习，并持续一年左右才行。

9 不用考绩也可以有高绩效

好，老王，我们有 12 分钟要对你去年所犯的过错达成共识。



导言

我们生活在一个人文管理式微的时代。许多公司美言他们以人为本，然而通常其政策与实务所根据的是对人不信任、家长式作风、以及对员工采取不怎么高明的玩世不恭的态度。

> 我在某家美三大汽车公司的管理培训中心入门处，看到一大面墙壁上书写着："员工为成功之最重要因素。"
>
> 两分钟前，负责接待的主人告诉我："今天士气可能低落，因为昨天公司宣称这个地区要裁 1 200 位雇员。"

我在拜访许多公司时，对这种言行不一的现象时有见闻：

- 南卡罗来纳州某制造厂强调团队及团队合作，然而却要求成员间相互打考绩、评等级，并作纪律处罚。公司对团队的奖赏是以其击败内部友队为准则的。这是美言团队合作，而在政策和实务上却反其道而行的一例。
- 威斯康星州某银行制定了一系列奖金制催促放款人员努力增加业绩
- 全美各州都在立法上要求教师、校长、教务长为学生的成就负责。而学生的成就是依标准考试的得分来衡量。如果学生成绩不好，教师及管理人员的工作就可能不保，

零碎知识

大陆航空公司在 6 月份的交通部"准时月"考绩中叉敬陪末座，尽管公司舍得给员工奖品，包括从给现金到送披萨饼都有，为的是争取第一名。

——华尔街日报 1995 年 8 月 13 日

这例子显示该公司不了解系统而又极欠缺渊博知识（参考第 2 章）。

上述这些以高高在上施恩者自居的管理方法，在这种人本式微的时代中，背后支柱是什么呢？我相信是一些错误的假设和玩世不恭的信念。

考绩背后的假设

- 评价会改善当事员工的绩效。
- 被评价的员工可以控制结果。
- 员工个人的贡献可以与系统的贡献、及系统中其他主管和同事的贡献等区分开来。
- 所有由看似相同的设备、物料、训练、职位说明书等所组成的流程，在事实上都是相同的。
- 评价的标准与企业及其顾客视为重要的因素相关。
- 标准既合理又可达到。
- 员工在其中工作的每一个系统，都是稳定而又有能力达到预期结果的。
- 评价所涵盖的为整个评价周期内的绩效，而不只是最近记忆所及者的印象。
- 所有评价人员彼此都一致。
- 每位评价人员对每位受评的员工都会一致。

上述这些假设很常见，人人信以为真，事实上却不然。



传统管理的玩世信念：工作场所的斯金纳

目前的传统式管理做法，反映出心理学家斯金纳（B. F. Skinner，1904－1990）所提倡的心理学理论长期影响下的对人的信念。各公司及其主管或许未曾听过斯氏及其学说，然而，他们对人所采取的态度，仍属斯氏学派的做法。从本世纪后半叶起，斯氏学说盛行于学校和工作场所。

戴明博士的评论

1988 年，戴明博士慨允为拙著 *The Team Handbook* 作序。时间仓促，我只好提醒他。

同时，我也请他评审我初次对考绩制研究的文章（Scholtes，1987)。他把这两件事搞混了，为该文写了一篇放到书前。前言如下：

> 戴明哲学的基本宗旨是发展一种管理系统，以确保人人能以其工作、工艺为自豪。用技术性字眼来说，其哲学宗旨要求了解某些心理学知识和某些变异知识（其目的是在降低流程的变异)、以及了解一些力量的互动（译注：即系统理论）和作业定义。
>
> 上述的宗旨和理论，可使我们对所谓的年度考绩制之邪恶作用有更深入的了解。实际上，此等评定并非对人员的评定，主要是对其所工作的系统、以及系统中工作者的互动之评定。事实情况是，人们工作其间的系统以及系统与人的互动，可能占绩效的九成或九成五。
>
> 了解变异的共同因与特殊因，就可以了解为何以“成功为榜样”的研究是错误的。把成功的公司当范例，只是在重复“把成功视为特殊因”的错误而已——即，认为它是在系统之外。其实，在分布的一端为成功，而另一端为失败，两者都来自同一共同因系统。对于变异的共同因、特殊因、作用力的互动和对作业定义的了解，应该是通才（自由）教育的内容。
>
> 人们若能遵行上述基本理论的教义，就会发现他们的生活改观了，同样的，他们与家庭成员、朋友和企业同事的关系也会转化。
>
> 许多人很关心如何影响别人，特别是如何为公司的管理带来变革。我注意到彼得·斯科尔特斯（Peter Scholtes）在本书探讨这一重要问题以及如何完成变革，这是可喜的事。

大约 4 年后在华盛顿特区的一次研讨会上，有人问戴明博士：

“如果我们依你的建议废除考绩制，用什么来取代它呢?”

戴明博士回答：“听斯科尔特斯怎么说就可以。”

戴明博士既给了我荣誉，又给了我一项挑战性的工作。

基本上，斯氏将人类行为视为一组可用条件加以制约的反应。正如人们以各种奖惩方式来训练其宠物玩各种把戏，人们的行为也可以用各种赏罚组合来加以反应制约而形成。人类行为与巴甫洛夫（Pavliov，1849－1936）的狗、或寓言中只受胡萝卜和鞭子差使的驴子相差无几。我们在第2章已说过，胡萝卜与鞭子对驴子的赏罚作用，仅能局限在驴子，而如果主管想把它用在人的身上，岂只是有失厚道（参考莱文森＜Levinson＞，1973)。

传统式管理做法的根源为某些假设与信念，而大多数人对此却习而不察，视为理所当然。其实不然。

传统管理中受到质疑的前提

人们不可被信任。

至少有许多人不值得信任，因此政策和程序的制定，要以防范、不信任为准。(参考本章后文的福尔克公司案例。)

人们不想工作、或接受责任、或尽职尽责。

你一转身，人们就不再假装忙得不可开交。

人们不想要学习或改善。他们要的是任其轻松自在。

任何试图干预或协助，都会被拒绝或被忽略。

人们会保留最佳实力，而只有通过外来的赏罚，才足以把它发挥出来。

主管的工作就是激励员工，而激励方式靠赏罚。

如果我们能质疑上述传统管理（X理论）中未受到质疑的前提，它们的为害会较小。我们确认这些信念与假设（前提或理论），并进而质疑其有效性，就能引发管理学上较健康的对话。这些隐含（未说明）及视为理所当然的教条，会造成有害、不利的环境，使组织内充斥不信任的态度。这对员工的信息是：他们不行而又不值得信任，尽管正式的人事口号为：“员工是我们最重要的资产。”

阿尔菲·科恩（Alfie Kohn）谈斯金纳（B. F. Skinner）

科恩在其《用赏来罚》（*Punished by Reward*，1993）中，不同意胡萝卜与鞭子的看法。他在著作中多处提到斯金纳，包括在附录中描述了对这位行为心理学家所做的一次访谈。

科恩对斯氏的评述为："斯金纳或可描述为：他所作的实验大多针对啮齿类动物和鸽子，然而所写的书大多与人有关。"（6页）

麦格雷戈论胡萝卜与鞭子

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的父亲和祖父都是传教士。他俩在20世纪30年代大萧条时期，都在底特律的贫无立锥处（为其祖父所创）工作。他年轻时，一家三代共同在贫民区作贡献。

小麦格雷戈年纪渐大时，对其父亲把失业者及无家可归的游民视为不肖（他们无谋、懒惰等，正如今天许多人的看法一样）的看法，渐感困扰。他会与父亲争辩说，穷人与我们并无不同，只是运气不好而又沦为萧条经济的牺牲者而已。

最后，他与父亲的争论演变成其著名的X理论与Y理论。（《企业的人性面》1960，第3和4章。）

X理论对工人的假设：
传统的指挥与控制观

1. 一般人生性厌恶工作，总是尽可能设法逃避它。
2. 由于这种不喜工作的特性，大部分的人都得强迫、控制、指挥以及威胁、惩罚、警告，才能促使其努力达到组织的目标。
3. 一般人乐于被人督导、不愿担当职责、缺乏雄心，特别企求保障、安全。

麦格雷戈说，相信X理论假设的人，会以为惟有靠胡萝卜与鞭子才能有效地工作；而使用它们来工作的，也是隐约认同X理论

（续后页）

（续前页）

的假设。不然，胡萝卜与鞭子就毫无意义可言。

Y理论假设：
个人与组织标的整合

1. 工作当中会费力耗神，正如游戏或休息时一般自然。

2. 外部的控制和处罚的威胁，并非是促使人努力达到组织目标的惟一方法。人们对于承诺的目标，会自治自律地努力达到。

3. 对目标的承诺是成就与伴随而来的报酬之函数。此种报酬中最明显的是自我满足与自我实现，可以是直接追求组织目标时的直接产品。

4. 一般人在适当情况下，不仅学会接受责任、并会进而寻求责任。逃避责任与缺乏雄心，通常为经验的结果，而非人类本性。

5. 运用相对聪明而丰富的想像力、智能和创造力来解决组织问题的能力，存在于广大群众中，而非少数人所独具。

6. 在现代工业化的生活中，一般人在智力上的潜力只有部分得以发挥、利用。

错综问题系统

问题之间很少彼此独立存在。问题之间会不断地相互加强恶化。图9－1显示一种常见的问题系统。

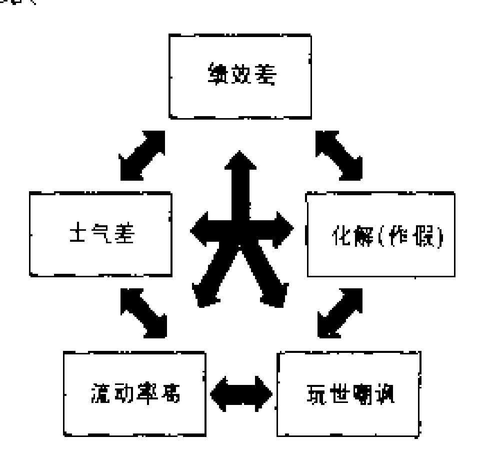


图9－1　一种问题系统

大多数问题并不彼此孤立，譬如说：

某公司的最高经营主管认为公司的流动率太高了（绩效差，流动率高），于是就督导人事部副总把"流动率"当作当年的绩效标的。这位副总知道"流动率"为一个复杂问题，受到他未能控制因素（如经济情况、薪金报酬等）的影响。他就设法说服老板，不要把它当标的，可是没用。他对老板的命令如此简单化、没弹性（士气差、玩世嘲讽）感到很愤怒。虽然人事部副总对流动率的控制力极少，但他可以控制"流动率"的作业定义。所以他就把定义改了，使它从较高数字变成较低（化解、作假）。因此，人事部副总达到了绩效标的，然而制度（系统）上并没改善，只是创造了进步的假象（参考第 79 页阿比特的引言）。

什么会造成错综问题系统？

我相信这一问题系统主要是由一种管理政策及方案（programs）所造成，如图 9－2 所示。我的理论是"如果你依这些制

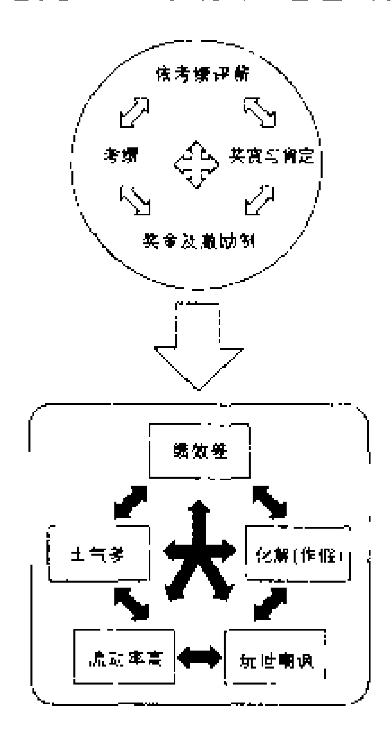


图 9－2 管理政策系统造就问题系统

度或方案做事，就会有这些问题。如果你想免掉这些问题，必须先去掉这些政策和方案。

为何我们会有这样的管理政策和制度?

这是问题的核心！我们之所以会设计出这样的政策与制度、以及造成这样的问题系统，主要是因为我们对人及工作的信念和假设所造成的。这样，我们绕了一圈又回到本章起头处，以及麦格雷戈的洞察力上。如果你对人不信任，就会根据这些假设设计出制度、政策和干预行为，而这些又成为自我实现的预言：你以为别人不值得信任，人们的行为方式就会被你解释为不值得信任。图9－3说明这种自我维持的错综问题系统。

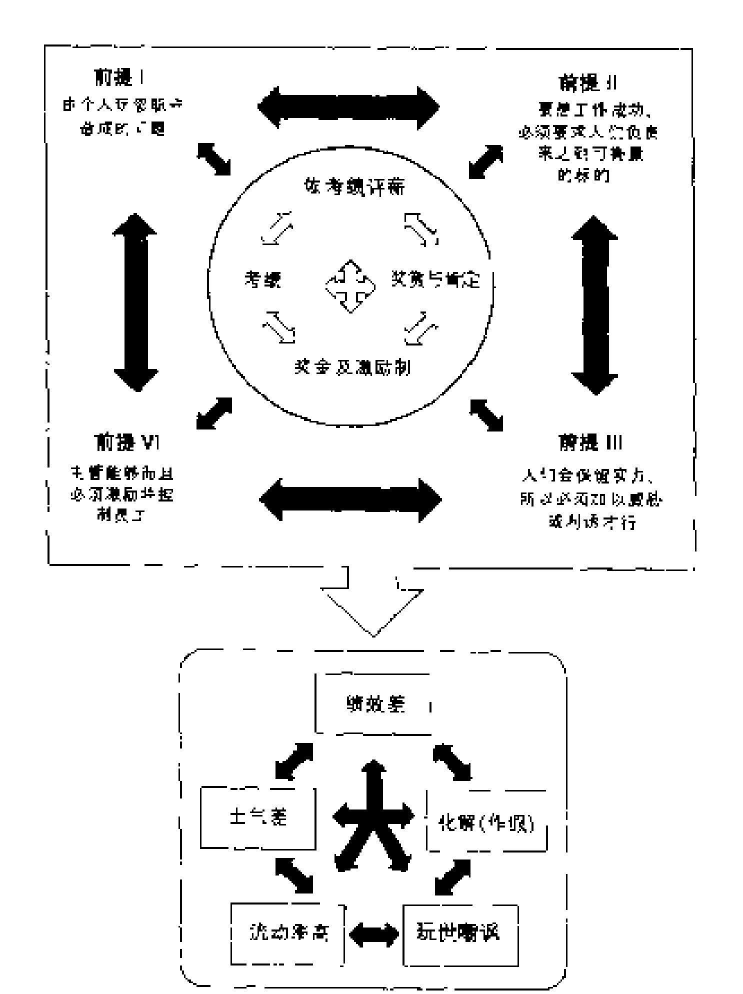


图9－3 自我维持的错综问题系统

福尔克公司：我们信任员工吗?

(取材于该公司最高主管团队某次发表会，中译略有删节。)

在20世纪80年代中期，总部设在米沃基（Miwaukee）的福尔克（Falk）公司（为森德斯特兰德（Sundstrand）公司的一个子公司），勤研戴明哲学。他们开始时先探讨管理十四要点中的第八要点：排除员工的恐惧感。这一要点与他们休戚相关，因为该公司长久以来与员工的关系多处于敌对状态。他们讨论了一阵以后，主管们决定进一步考察惧怕的反面是什么。“如果没有恐惧感会是怎样?”他们的结论是：“信任!”

然后他们开始探讨“信任”这个议题：“我们信任员工吗? 我们的员工值得信任吗? 我们如何发展并维持可促进相互信任和尊敬的全面公司环境呢?”

什么是一位值得信任的员工之特性?

该公司领导者决定试找出多大比率的员工是值得信任的。毕竟，信任要从主管开始。他们分别就“值得信任”与“不值得信任”的员工，列出两份特性的清单。

值得信任的员工

- 负责的成人
- 有心贡献并做好工作
- 关心公司——希望公司成功
- 全勤
- 可以被信任

不值得信任的员工

- 得寸进尺
- 只做交给的工作
- 觉得这不过是另一份工作
- 才不管公司死活
- 今天在此——明天在哪儿?
- 不能被信任

他们得出较清楚的“值得信任”与“不值得信任”的界定之后——清单极类似麦格雷戈的X理论和Y理论——接下来略估各类的员工有多少。他们的结论是：至少九成五的员工值得信任，也许只有百分之五不值得信任。

该公司领导再问，究竟公司的政策、做法和程序中，有多少

(续后页)

（续前页）

是为上述九成五而设的？多少是为百分之五呢？他们现在坚信，为那百分之五而制定的政策，根本与对戴明哲学第八要点的承诺不吻合。

制定人事规章心存信任

于是该公司主管发起了一整年度的规章修订、教育和训练。下述为根据不信任与根据信任心态所制定的丧假规章的对比。

丧假（旧政策）

所有员工如有近亲过世 最多可请三天带薪假。带薪假必须在七天内请完，从请假第一天开始算起，而且其中一天要为丧礼日。而如果葬礼落在原无损工作时间（如周末假日、国定假日、厂修日或公伤假内），则不计薪。

带薪计算方式为 每日八小时计之日薪，加上前三个月一般奖金额依比率计薪。

兼职者 依该员工前一个月平均工时，按日薪与一般奖金额来计算。

员工之近亲包括 配偶、小孩、继子、母亲、父亲、姊妹、兄弟、继父母、祖父母、孙子女、女婿、媳妇、以及配偶的父亲、兄弟、姊妹、祖父母。

员工需向人事部门提出丧假申请后，才予计算。

人事部也许会要求证实丧者与员工的亲属关系。

丧假（新政策）

如果你有必要参加亲戚或朋友的丧礼，请通知你的督导人员。

结果如何呢？员工如何利用丧假规章呢？新政策总丧假日数只为旧政策的47%，即比旧丧假规定少了一半以上。

上述前提会束缚着实务，从而又产生重重的问题。它们既不真实又与系统思考相反。

前提Ⅰ．由个人玩忽职守造成的问题

在组织的问题中，只有近乎可忽视的比例（根据戴明的看法是

不超过4%)，可归因为员工渎职。相信问题出在员工的错误，即是把一可忽视的问题原因，反而拔高成主因。

前提Ⅱ．要想工作成功，必须要求人们负责，来达到可衡量的标的

要工作成功，必须有一套一致而又可靠的系统、过程和方法，使你和员工借此来设计、开发并在适当的时候、以合乎顾客要求的方式递交顾客所需要的。诸系统的创造、维持和改善，要靠对每一系统的有慧眼而互动的努力，而不是使用胡萝卜与鞭子。仅仅制定出可衡量的标的并不会改善系统；要求人人责任清楚也不能改善系统。只有去改善系统本身，才会真正改善。

人们必须负责（accountable）吗？当然，而且一直都要！因此，这个问题几乎风马牛不相及。更好的问题是：为何当事者负责而又尽力而为了，可是事情仍出错呢？

前提Ⅲ．人们会保留实力，所以必须加以威胁或利诱才行

这是各种奖金制背后的前提。它也是大陆航空公司改善“准时”绩效所根据的理论（第297页）。主管们大多不承认对其员工有这种信念，不过他们所使用的政策和做法，却给了此嘲讽人性之信念戏剧性的证据。很少有主管会说他们自己要有奖金才会做好工作，而别人倒是要贿赂才能多卖点力：“我没问题，但你需要奖金来激励！”

前提Ⅳ．主管能够而且必须激励并控制员工

参考第2章对激励的评论。主管必须把打击士气的因素去掉。他们必须与员工合作，使工作的系统、方法和过程得到控制并改善。而这些在主管只会找理由怪罪员工做错事的环境下，并不容易发生。

人们问我：“如果我们取消考绩制，用什么来取代呢？”我的第一项答案是：“要用新想法来取代！”这话有点禅机，不过，最

要紧的是要把不对的前提拿掉。如果主管们不将原来对工作及对人性之假设丢掉，就只能作一些小改变而已，并无法发展出真正的另一套替代方案。

考绩意味着什么?

那么，通常我们在讨论考绩时（包括所有各种变化），究竟指的是什么？图9－4描述了一般的考绩制或绩效管理方案的周期。

决定标准

各种不同方式：

- 对于预期成就，使用可衡量的尺度并细心地加以详述。（要完成什么、什么时候之前要完成、针对哪一特性和标准等等。）
- 标准由评价者及受评者谈判得出，或由上级规定，或采部分规定、部分谈判方式。
- 没有正式而个别的标准，只有一般性指导，例如职务说明书或小组目标。
- 没有任何可以检查实际绩效的标准，而只是依主流派的意见行事。

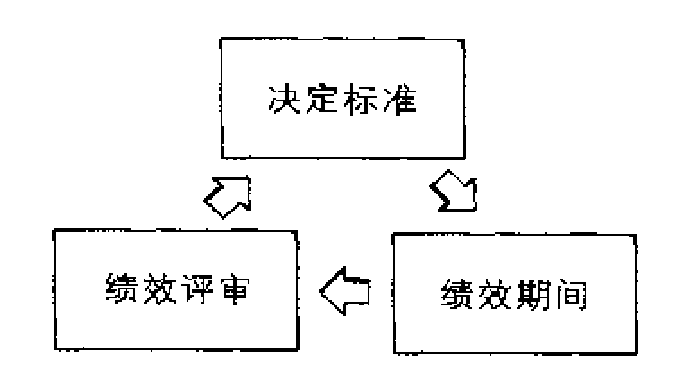


图9－4 绩效管理制的周期

绩效期间

各种不同方式：

- 最常见的：12个月周期
- 次常见的：半年期或每季
- 很少有比季考核更频繁的



绩效评审

各种不同方式：

- 由谁做评审？
  ——通常为受评者的老板
  ——有时候为受评者的同事
  ——有时候是集体：老板、部属、同事、内部供应者和内部顾客（此方法称为360度全方位评价）
- 谁受评审？
  ——通常个别工人由其老板评
  ——有时候个人由其同级人员评
  ——有时候老板由其部属评
  ——有时候一整组由其共同的老板评
  ——有时候采用上述方法的混合方式
- 它是否牵涉到评价？
  ——有时评审只是非正式讨论，并未附上明显的决议
  ——评断或评价的类型：
    —分数计点方式
      - 采用“3，4，5”分数计点方式
      - 采用说明方式而不计分
      - 强制分布法：依类似图9-5钟形分布比率来评定等级
    —及格/不及格制

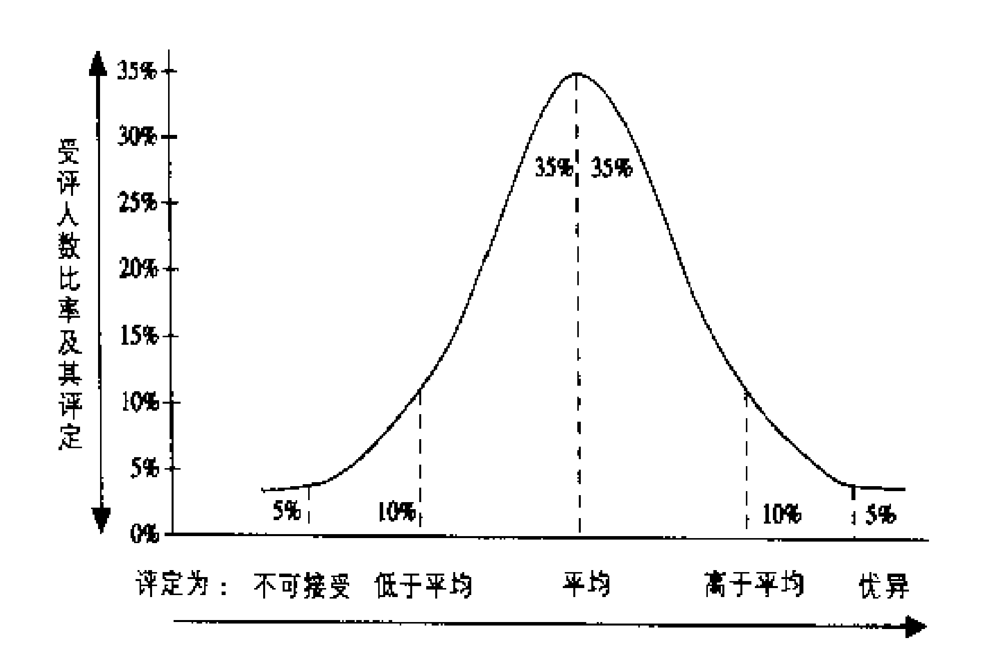


图 9－5　强制分布一例

评审的潜在意图

一些不同做法：

- 没有意图："纯为考绩"而做的讨论
- 有给予报酬的意图
  - ——依考绩定加薪额度
  - ——依考绩给奖金
  - ——依考绩给佣金
  - ——配额或计件付薪制
- 其它潜在的意图
  - ——决定谁可升迁
  - ——决定可考虑解雇谁
  - ——特殊优待（如停车位、慰劳旅行、礼品等。）

本章所谈的考绩或绩效评审，指的是图 9－2 的基本周期及其各种不同方式。我的总评为："要做好考绩（或绩效评审），完全没有好方法可循。它本身就错了。"

反对考绩的道理

各种考绩方式共同的三个缺点

1. 行不通。

下述论点尚未有过有效的研究来加以证实：某组织实施考绩，状况就会更好。另外，正式的研究也未能确定：考绩制有长期优点。大部分对考绩的研究都只是意见调查："你们比较喜欢用哪种考绩法？"而且，调查者多为与考绩制有利害关系者，例如教人制定考绩制的顾问公司，而他们对考绩的看法早已有成见。而且调查的对象多为人事主管，他们这专业对考绩制也多先持正面看法。所以说，绩效调查的主体与客体都有偏见，因此得到的结果称不上"研究"。我们在第 6 章说过，要宣称考绩制有用，就得根据真正的可观测数据，而不能凭有偏颇的意见或数据。

考绩制成功吗？根据蒂莫西·谢尔哈特（Timothy Schellhardt）在《华尔街日报》（1996 年 11 月 19 日）的报告：九成以上的考绩制并不成功。我甚至怀疑实际上比这更糟。

2. 考绩的焦点绝大多数放在个人上，有时放在小组。两者都是错误的标的。

此处错误的前提是：改善都由某员工或某小组一次完成。本书强调：大多数问题与改善，在于系统与流程本身，不在个人或小组上。所以，小组评价也不会比个人评价更好。个人或小组一年考绩四次的做法，并不会比每年做一次还好，反而还会更糟四倍。

> 考绩就是一年一度让你发现某人宣称对你有主权
>
> ——彼得·布洛克（Peter Block）

3．考绩是判断而非反馈。

判断是“组织层级”的原动力，而反馈是“系统”的原动力（译注：本书强调重点为以渊博系统作反馈，反对机械性、科层化的考绩）。“反馈”为系统用语，譬如声音从喇叭馈入麦克风，造成怪音，为一电子系统的互动。它借用在组织上，是指系统的某部分（活动和贡献流程的一阶段），要提供信息给前一部分或阶段（参考第4章）。下述为反馈法所强调的重点：

- 反馈为系统的，而非层级的。一有层级关系，其交换的性质就免不了会转为判断的。
- 反馈必须用数据形式，而非判断形式。数据本质上常为统计的，譬如图9－12的依时序所划的推移图。而判断则是或显或隐地把某人划分为对、错、好、坏，譬如：“你又迟到了！”
- 反馈的目的为流程的改善。尽管考绩的正式目的也许是为了改善，然而却常流于评定及判断，反而少与改善有关，多沦为对受评者个人的掌握。用来改善的数据，主要是用来发现事情发生的形态，以及考察绩效的系统原因。而判断行为则假设问题出在受评者不适当，而不出在该绩效不良的系统上原因。

因此，就任何评估政策，我们都要问下述问题：

1．在这种交流中有无数据，或只是判断而已？
2．评审是由系统的某部分向它前面那一部分做的还是由上级向下级做的？
3．它直接与流程的改善有关，还是与个人或小组的责任归属有关？

由上述三个问题，我们可筛出大多数考绩制的缺陷。下文再谈考绩的其它缺点。

考绩与激励

考绩所依赖的是外在激励，而非内在激励（参考第2章）。如前所述，外在激励的问题为：

- 它行不通（对简单事情短期可用除外）。
- 常会影响当事者双方的关系（上下层级，而非同级关系），也会使受激励者更为依赖，而非更成熟。

再说一次："人需要激励以及主管有能力激励部属"的假设，不仅甚为可疑，而且还会影响主客双方的关系。

考绩与团队协作

由图9-6所示，考绩的动力与图9-7团队协作的动力不同。

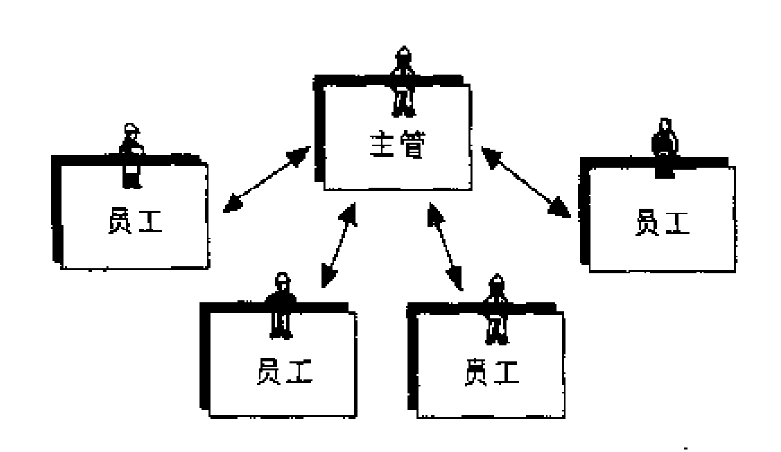


图9-6 考绩的动力

每位员工与其主管之间，都有个别绩效期望与评审之关系。而团队成员与团队之间，则有期望及互依关系。有时候，员工必须面对主管期望与团队期望相冲突、从而必须有所选择的窘境——有时是小事（如事件时程冲突），有时事关重大（相冲突的哲学、优先序或方法）。究竟要以主管还是以团队为重呢？通常是迁就主管而舍弃团队。

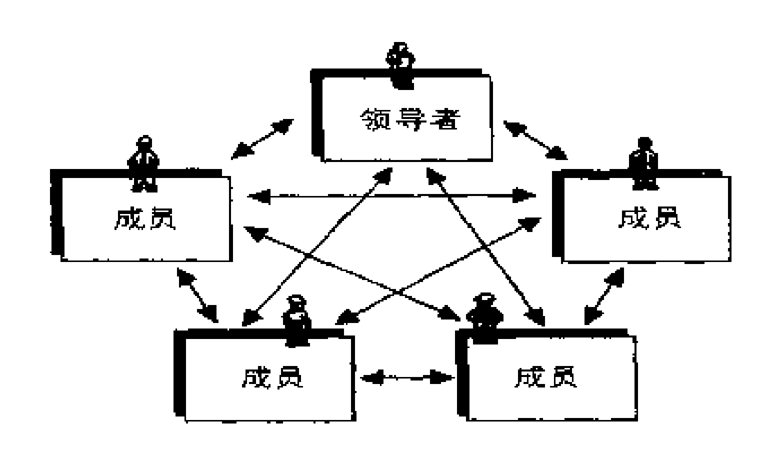


图 9－7　团队协作的动力

更有甚者，主管被要求做评估成员的事，实为一项不可能的工作。因为要把最终结果逐一归功于某一成员的贡献，多为不可能。因此，考绩不仅会暗中破坏团队合作，也会要求主管假装并没有团队贡献，而只有个人绩效。

考绩与系统

另一种无法区分贡献的说法是：主管必须假设没有系统存在，或假设最终结果为受评者个人的贡献，如图 9－8 所示。

不管受评者为个人或小组，主管如何能决定该系统中某步骤之前的影响力呢？答案是：该主管不能，但是他或她必须假装能够。

进一步说，考绩会低估系统。当所有个人或小组只求自己在表现上“好看”，他们就会只顾自己，而不管系统整体最佳，如图 9－9 所示。

考绩与变异

如第 2 章讨论过的，凡事都会有变异。我们无法去除变异（譬如：完成某工作所需的时间、错误和误差的频率、做生意的成本），然而我们可以减少它，并消除变异中的特殊因。

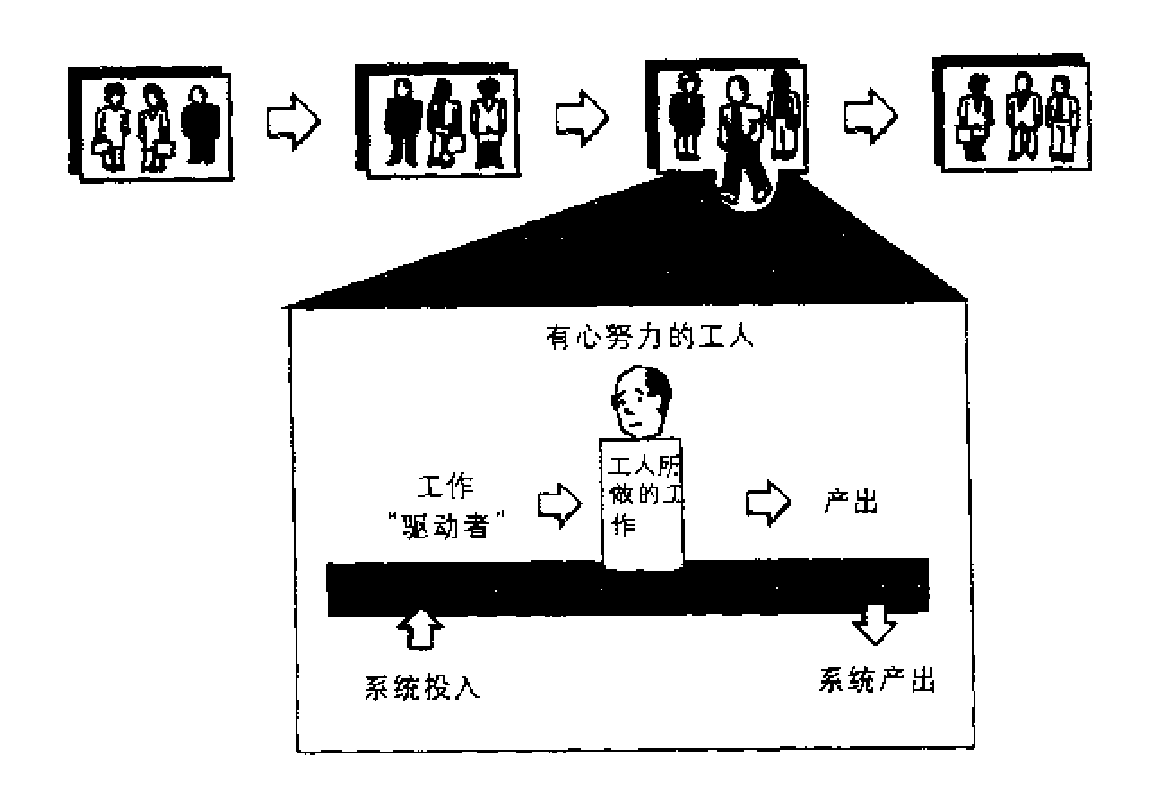


图 9-8 系统与考绩

每一个工人的变异就是其特性。譬如说，卡车司机文西的绩效如图 9-10 所示。

文西的绩效是好还是坏呢？这是最常被问到的。其实，更重要的问题是，文西的绩效可不可以改善？有一种方法可回答"是好还是坏？"的提问，就是把其他两位司机（文东、文北）的绩效一起作比较，如图 9-11 所示。

谁较好或谁较差呢？如果我们在第 5 周考评三人的绩效，结果会与在第 10 周所作的不同，而如果在第 16 周再作，又会不同。到底哪一周作的较正确呢？

答案是：我们不知道。我们甚至不知道他们的工作是否相同（即使三人都是司机、职位说明书都一样）。

我们说过，更重要的问题是："文西（或文东、文北）的绩效能否改善？"目前一般的做法，是根据绩效来给薪金（也就是寓言中的胡萝卜）。这在本例中表示，运输东西愈多的人，给的愈多。

绩效最佳化	例子	不良后果	例子
本地	最大规模电视广告攻势	外地	收音机、印刷或户外广告缺预算
现在	推销季销售额破纪录	以后	下季销售额直落
短期	大幅削减成本	长期	• 缺货 • 停机 • 品质不良

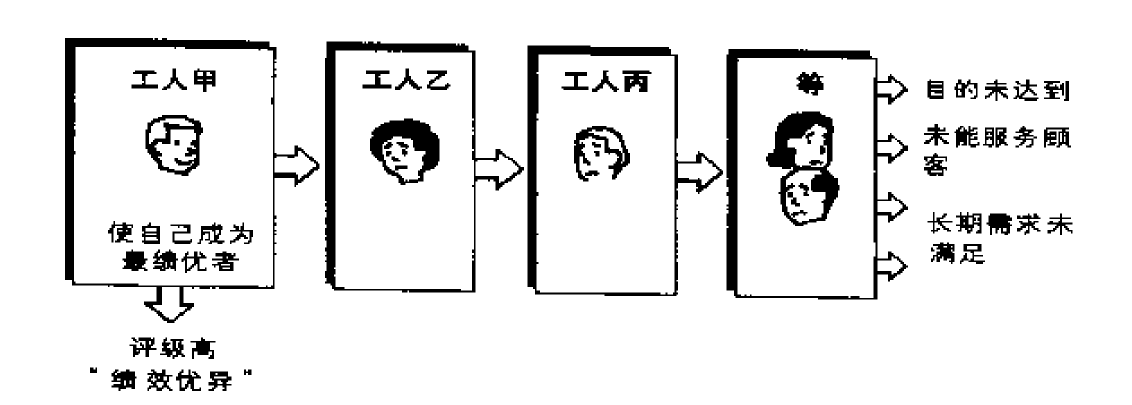


图 9－9　个人最佳化与系统最佳化

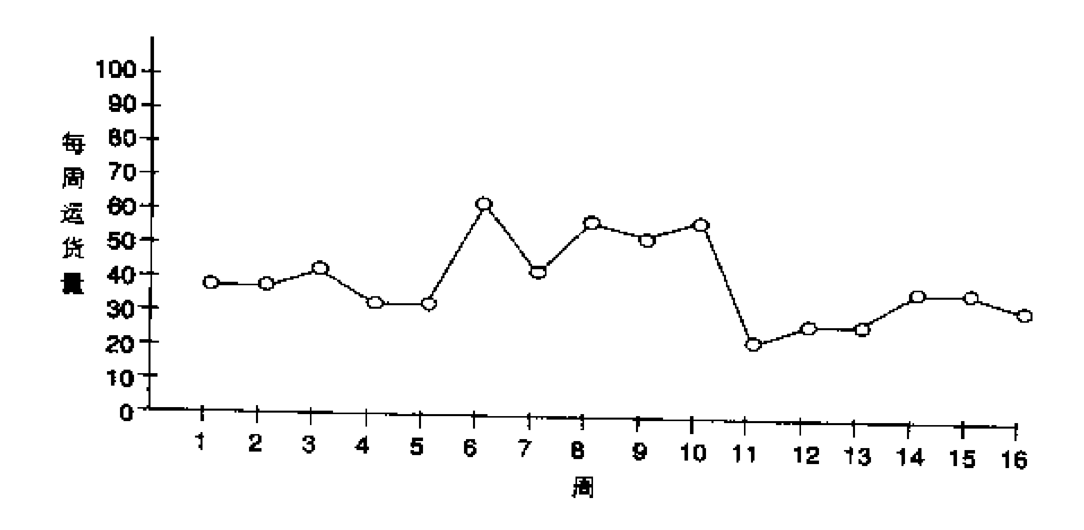


图 9－10　文西每周运货量记录

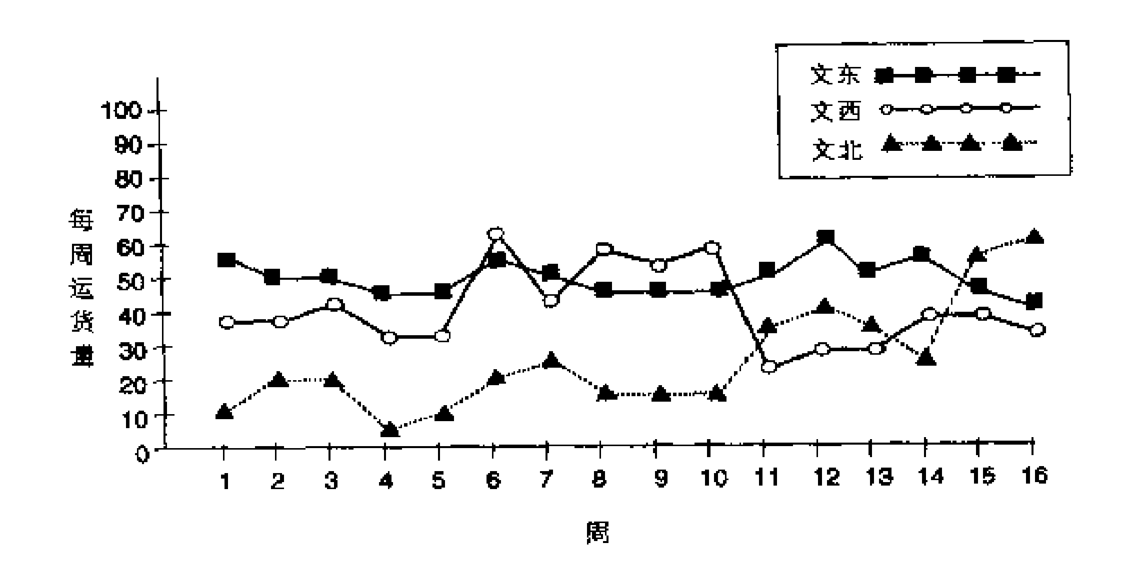


图 9－11 比较文西、文东和文北

此一制度的影响可以极深远而不恰当。举些例子说明：

- 每一司机争相选择最好、最可靠、负载量最大的卡车。
- 每一司机争相挑选最容易的运输任务。
- 司机可能会造假数字。譬如把一趟说成两趟，或是在某地卸货，等下班或周六再去载，然后先回公司载下一车。

如果更明白地要司机们竞争（例如每月最佳司机有赏），你就可预期他们会较少合作，较多怨气，甚至会悄悄地怠工。

打考绩有一项非自觉的假设，即所有的绩效都是由个人（的特殊因）造成的，而系统内并没有变异（即没有共同因变异）。为什么这是无意识或非自觉的前提呢？理由有二：

- 很少打考绩的主管了解变异、共同因、特殊因等。
- 很少人在打考绩时，会把绩效数据画成依时序而作的记录图或控制图。而如果没有这种数据，主管就无从知道存在何种变异以及如何处理。而由于主管不了解变异，其所作所为很可能会增加变异。由于他或她在没有趋势处误判成有趋势存在，就会为系统引进不必要的干预，从而造成变异增加。

传给后面

美国东海岸某制造商有一规章说，小组的工作若是零缺点就会有奖赏。该厂的流程可分为几个阶段，每一阶段由一小组工人负责。根据颁奖数据显示，流程上较先的小组，几乎都是零缺点，取得较多的奖赏，而流程后头的，几乎都得不到奖。为什么呢？因为每一阶段的小组，会尽可能地让不良品流给下一阶段。诚如某位员工所言：“让他们中彩。”

考绩与持续改善

改善有两种方法，一是把注意力集中在改善系统及找出问题的系统成因，另一是想改进个别工人并找出罪犯。打考绩其实会鼓励表面化、以找罪犯为主的解决问题方式。我们在第 8 章讨论过如何利用问些：“为什么？”来找出问题的系统原因，而考绩制正相反，它鼓动人问“谁？”而不是“为什么？”。

考绩与偏差

我们公司内使用许多量器，有的极为复杂精密。我们有测量重量、密度、厚度、直径、酸碱度、粘度、速度和时间的仪器。这些仪器既精密又准确，可测量出肉眼所不能侦测出的，但是轮到要测量人员的绩效时就不管用了。

当要衡量人们的绩效时，我们使用的却是最不精密、不正确、不可靠而又可能最善变的装置：即由人主观地来检查、评审别人。这犹如要求用邻近的肉贩的秤，来秤量我们所吃的汉堡包，令人不敢领教。

每位评价者在方法、准则以及评价哲学上都会有不一致处。同一评价者对不同的受评者，在方法上都会不一致。我们是极为主观的，而且对自己的主观处也无法客观地辨识。

这方面影响我们喜(有利)恶(不利)的因素很多。这些偏差因

素中，有些是世界性的，有些是有区域性的。下述为部分可能因素：

- 穿着
- 政治关系
- 军队背景（或无军队背景）
- 种族
- 说话方式
- 音乐偏好
- 休闲嗜好
- 家庭成员
- 你支持哪支球队
- 发型
- 宗教信仰
- 社会关系
- 所开的车子
- 食物偏好
- 教育背景
- 年龄
- 体貌
- 你喜欢哪些漫画

上述这些都与职位或工作无关，而或多或少都会影响你被打考绩时的成绩。

标签相同，产品不同

某化学公司接到顾客抱怨，说他们的产品成分变异太大。顾客订X产品，它即会用大桶（上贴产品X之标签）装送来，可是每次出货成分上变异甚大。

问题原因为何？

不同班次的领班各有其产品配方。在每班开班时，会先由领班设定好，再下指示书下去生产——等该班结束后，再收回指示书并重新更改设定。结果是各班间的变异值甚大。

何以会有此行为？

由于各班领班竞争“最多优良品”的奖金，所以不可能把X产品的配方与别人分享，因为这对自己没好处。

后来公司作了很大努力，并改变奖金制，才使各领班们同意只用单一的X产品配方，从而使得同一产品X标签下的成分相同。

考绩、关系、和士气

我们进入某组织的工作者中，也就是进入一个关系网络。组织的社会结构和互动，可能使我感到宾至如归，或被拒于千里之外。这些关系，会受到组织内每个人的影响，不仅是受到管理者的影响。不过，领导者在主导其特色和塑造其行为上，扮演着不可或缺的角色。譬如说，领导者如果喜欢怪罪别人，该组织很可能就会层层怪罪下来，像滚石一般无法遏阻。

组织的政策规章和管理活动可以促使其分裂，也可以促进团结，领导者可以对该做的事及相关人员给予鼓舞和支持，也可以表示漠不关心。领导的政策和做法，可以表示出对人是信任或不信任、对人忠诚或不忠诚。同时，它们也是领导者如何看待员工及人们的良好指标（参考第10章）。

如果有真能不偏颇、不善变的考绩制(不会因幸运与否而赏罚),我们是否会更好呢？当一半的人都知道,依统计学规则,他们的表现低于平均,这样会有帮助吗？会改善什么吗？被评为低于平均者中,有的会自暴自弃,有的会对主管忿忿不平、认为主管无能。也就是说,在员工中,会使得有人认为输了,有人因不平而嘲讽玩世。结果又会怎样呢？也许有人会想奋勇雪耻,下次扳回一局,即使系统未能改善也不在乎。也许他们运气好,看起来表现好,

评价与吸引力

很多证据显示，外表有吸引力者，不管是在应聘、升迁或考绩上，都会比普通人更吃香。

几乎人人在这方面都会有偏差而不自觉，而一旦有人指出，则会矢口否认。

此种吸引力只有一个例外：如果女士太有吸引力，反而不利于身居管理高位。这使得女人进退两难：外貌平庸的女人可以官途顺畅吗?美貌的女人一旦升为主管以后,会在考评上受到公平待遇吗?

可以晋升到“胜部”，不过“败部”的空缺仍会有新人补位。

我们都想使工作环境不会令人丧志、大家都属“胜部”、以工作为荣、并且乐于工作。而考绩却会让这种理想永远无法达到。

我们对英雄与狗熊的僵硬看法

我们的世俗文化似乎反映一种集体假设，即要是想将错事改正，必须靠英雄做出伟业。如果大家会想到系统，也只是把它视为问题来源，而不是解决办法的来源。

例如好莱坞即靠这种观点起家，而每一世代都重复这个主题：事情变糟，系统无能或腐败，英雄介入，天下太平。从西部武打英雄汤姆·米克斯（Tom Mix）和约翰·韦恩（John Wayne），到克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）、布鲁斯·威利斯（Bruce Willis）、布拉德·皮特（Brad Pitt）等一串人都是。让我们面对现实吧，如果系统没问题就不会有危机，如有，也会被及早预防，或至少会被迅速控制住，那么电影还有什么好演的，也不会有什么特效了。简直无聊透顶！

同时，我们的社会创造了一种英雄崇拜主义。我们乐意给表现优异者奖赏。类似奥斯卡金像奖的仪式不胜枚举。我们每月、每年都会选出最佳员工，把他们的照片贴在大庭广众之处，为他们预留车位。我每次投宿假日旅馆（Holiday Inn），都可以看到墙上贴满每月最佳员工的相片。我注意到，所有的公司都是每月只选一位员工，显然，这种“人为的罕见”是有计谋的，而且我也没见过有人连续数月都当选最佳员工。显然，上过榜的员工，

我的部门不是拼凑起来的

某人把他的主管的报告摘录一段给我：“我部门的员工八成五高于平均值。而剩下的那一成五，大多数也高于平均值！”

我的部门不是拼凑起来的

吉兰丹（Kelantan）省不用美女（摘自澳州《星》（*Star*）报，1996年8月11日）

吉隆坡电（dpa）——马来西亚的伊斯兰教狂热省份吉兰丹，对于可能的不道德事极为注意，在长篇的规章中，又增加一条指示：现在起，政府只雇用丑女。

此决策旨在预防因办公室内美女太多，可能导致的“不健康活动”，引述该省省长尼克·阿布杜尔·阿齐兹（Nik Abdul Aziz）的话。

“正因为外貌较好的公职候选人，上帝已多垂怜，所以我们得雇用较不美好的女士，否则谁会照料她们？”他在周三晚对某村演讲时又说了上述引言，根据马来文日报 *Utusan Malaysia* 报导。

也许这是阿齐兹先生为了免于堕入打考绩时的致命吸引力的对策。

就好像上《体育画报》（*Sports Illustrated*）的封面，会运气不佳。我没见过哪家公司每月公布优良主管榜的，虽然主管优先的车位很常见。这些做法，是不是主管们认为“他们”需要而“我们”不需要呢？（我不用了，你们才需要每月最佳员工赛。）

什么样的人是表现优异者？

让我们先澄清一些迷思。下述为谬误的：

- 不管好事或坏事，要确认出表现优异与非优异的人很容易。
- 我们对此事的判断既正确又值得信任。
- 组织要成功，有赖于成员个别的优异表现。

先要了解一些统计思考法。

所有的工作都有变异。譬如说：

图9－12显示某跨部门（包括：进订单职员、装配工、出货及运送工人等）流程的绩效。

将这些数据分析后可得下述结论：

- 此流程看来处于控制状态中，并没有显著的特殊因。
- 此系统中的周期时间是可预测的(在一定的全距、平均数下)。它之所以可预测,乃是因为系统稳定、在统计控制状态下。
- 周期时间2天（第11周）当然比9天（第7周）要好，不过它们两者都是在同一系统中，有其固有的交货能力、水平。同一系统产生出第7周与第11周不同的结果。
- 因此为了减少此周期之时间，注意必须把焦点放在流程本身，而不是身处于流程界限下的个别员工。

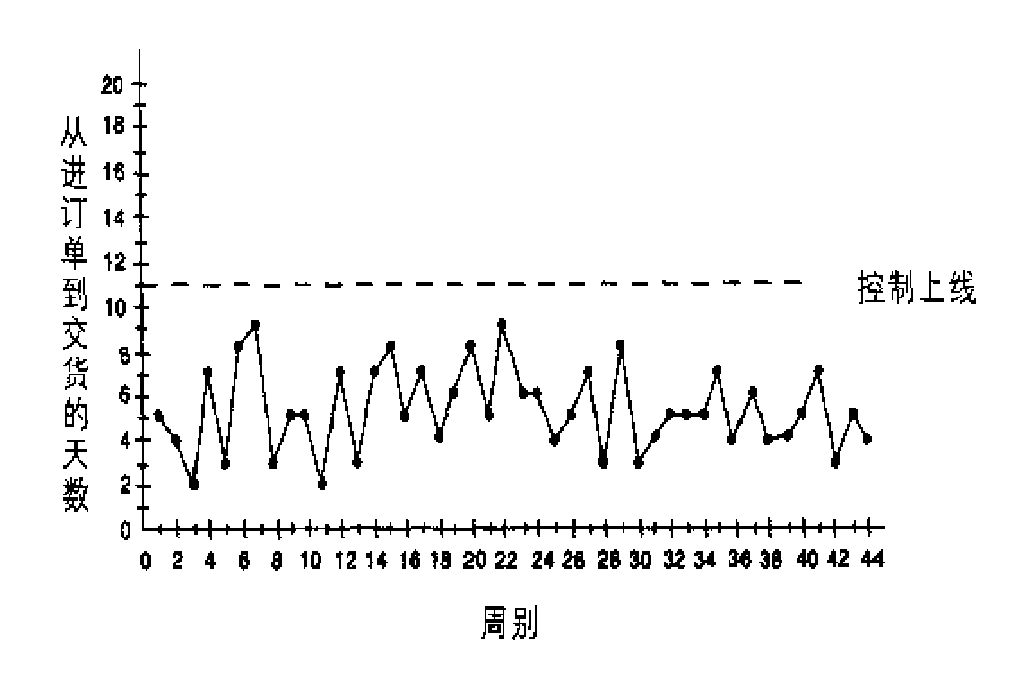


图9-12 从进订单到交货的周期天数，44笔（8周）数据

图9-13是把图9-12的数据换成直方（频率）图。此绩效可能让主管们大为不悦，因为他们保证过："通常在接单后5天内交货。"可是事实上在44批订单中只有17批达到。然而，就统计而言，因为绩效处于控制状态中，所以无所谓"优劣、好坏"的区别。

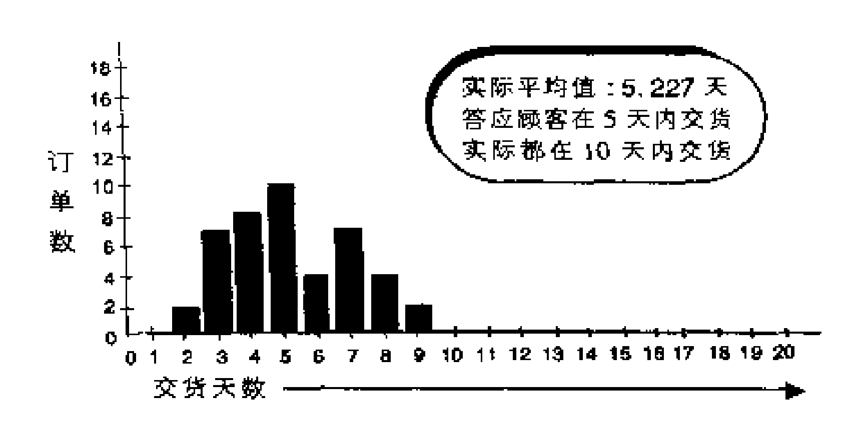


图 9－13　从进订单到交货天数

"突出"是什么意思？

我们再次运用统计思考法。

除了第 14 张和第 23 张订单有特别状况发生之外，图 9－14 与图 9－12 类似。统计分析会显示它们的绩效为不可预测，而且高出系统正当变异范围。

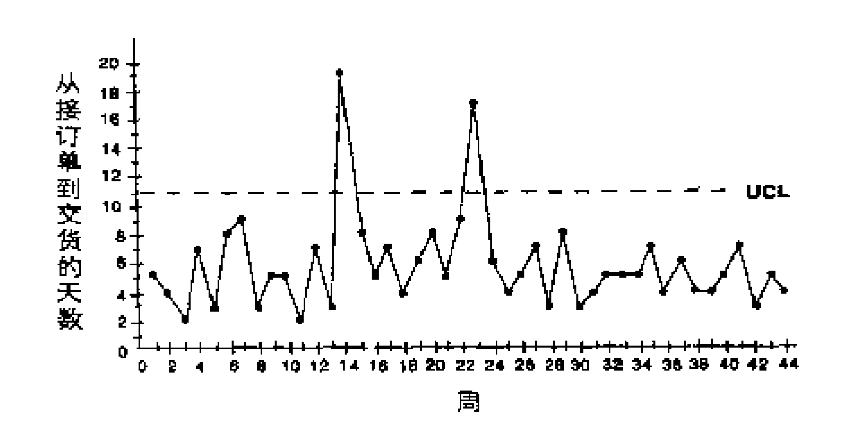


图 9－14　从进订单到交货周期（天数），44 笔订单；一个月之数据（有特殊因）

图 9－15 把图 9－14 数据画成直方图（而非依时序作图）。由此图也可发现第 14 张和第 23 张订单显示特异性质，此两订单都符合很特异之字义。

"突出"一词可以从心理或统计上来界定。绝大多数主管用它

时，都不使用统计学上的意义。在图 9－14 中，有两张订单只花 2 天就运到。主管对它们说："表现突出"，这是心理学上的意思。不过从统计学上说，它们与十张订单花了 5 天或三张订单花了 9 天的情形无异，都是从同一流程（系统）所出的。不过，的确有两张订单为很特殊，即 17 天及 19 天这两张。从统计学上说，它们为特殊因或特殊绩效，在此例，表示特别差。

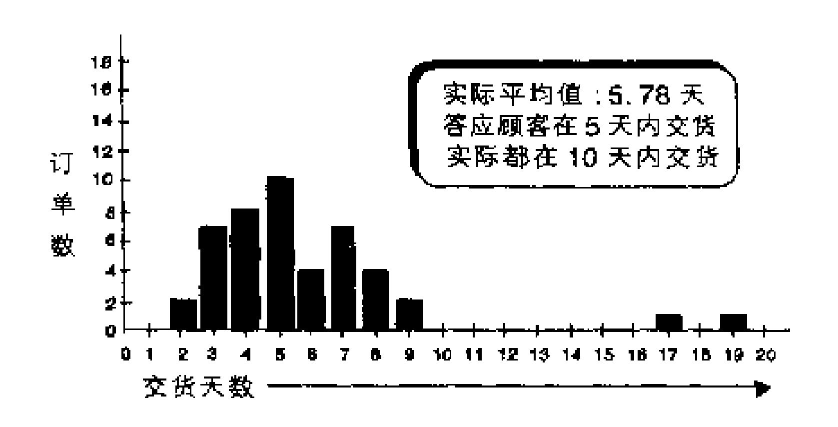


图 9－15 从进订单到交货天数：有特殊因

什么是"突出"？它描述某一系统、流程、方法、或员工的某一特性，在变异上超出统计预测范围（全距）以外。把它应用在人的绩效上，绩效突出可指特别好，或特别差，如图 9－16 所示：

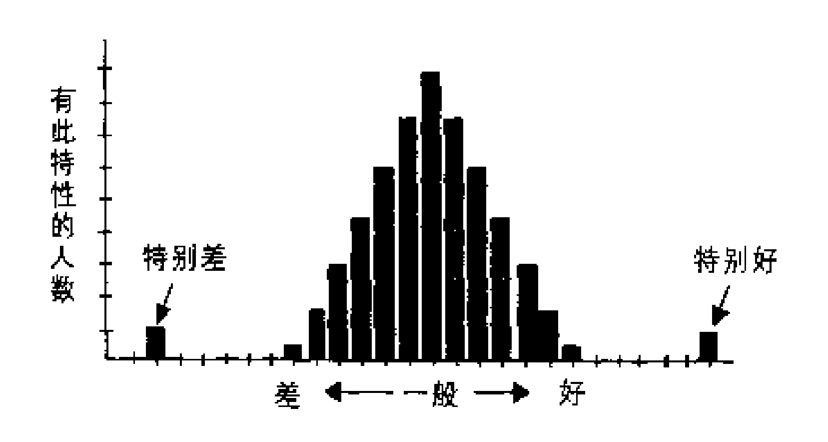


图 9－16 某特性（如速度或正确度）的分布情形

我们从这一角度看“突出”，就可以了解它是很少见，也难以侦测的。我们大多数使用“突出”时，它只不过是系统在该内建的变异范围内的表现而已，多半是运气使然。（译注：Outstanding〈突出〉按字源为 Out 和 Standing 组成，即在已建的系统之外，可指特别优异或特别差劲，通常指前者。在本章多指“统计控制界限之外”的意思。）

既然如此，那么为何会有考绩？

对于“为何高层主管要评价其员工呢?”的一个简单回答为：因为主管们相信这套行得通或者有用。考绩的背后，有许多假设和前提，这我们已讨论过了。

许多主管几乎完全相信，他们能正确而客观地确认出，哪些员工的绩效一致地高于或低于一般水平。而且他们也相信，此绩效显著地与企业最后盈亏直接相关（绩效高于一般水平，有利；低于一般水平，不利）。因此，所谓的“支持打考绩的逻辑”，可以这样说：

- 有绩效好的人，也有绩效差的人。
- 我们可以分出绩效好的与绩效差的。
- 绩效好的，有利于净产出与公司的繁荣。
- 绩效差的，不利于公司的绩效。
- 考绩可澄清个人的工作责任，使工作者及组织能目标一致，使每位员工能明白地负起该负的责任，并可激励他们持续地改善。

上述为考绩背后的逻辑。而本章所提出的另一套逻辑为：系统会影响绩效，它远比个人工作行为对绩效的影响力更大。

姑且不论上述有利于考绩制的逻辑，以及许多主管相信打考绩行得通，我们不妨正视下述事实：

- 如前文所述，打过考绩的主管中，九成认为它“不成功”（参见谢尔哈特在《华尔街日报》1996年11月19日

的报道）。

- 我们也提过，没有正式而有效的数据支持考绩的有效性。

再说一次，为何我们要打考绩？

- 并不是因为它行得通。事实上，它行不通。
- 也许是由于我们对人、对组织、对工作性质有些未明言的假设和信念。
- 我相信，打考绩与主管需要维持控制（或控制的假象）有关。我的观察与理论可以摘述如下：

看来，考绩制最为远离日常工作者所赞同。现场的人们及其上一级督导人员并不要求被打考绩。考绩制反映出某些"高官"和"高参"对员工之绩效有些指挥与控制力。正因为总部及高层主管的办公室，往往最远离真正的工作者与实际工作者，所以他们能采取的激励方式就是"以外在的方式来激励与控制"的考绩制。

优异系统与优异人才

领导人要考虑的适当问题为：我必须在组织的什么地方运作控制力？我们在第10章会更深入地探讨这个主题，这里先强调几点：

- 领导者不应寻求控制个别员工的工作绩效，那是行不通的。不相信它的话，反而会使事情更糟。
- 领导者通常追求控制财务。这些的确必须加以控制，然而领导者可能不是适当的人选。
- 同样的，营销与销售也是如此。领导者介入，可能只会添乱，而不会有正面的效果。

领导者该做些什么呢？

- 提倡系统思考。这包括全心注意以顾客为先，以及使互

依的服务活动和事件流畅化。

- 与所有的主管和员工一起工作来控制系统、流程和方法，这些要加以控制，并持续地加以改善。
- 追求优异系统的创造及维护。理想为：由一般的人做普通的努力，加上优异的系统，来达到卓越的成果。

哪一乐器的另一旋律？



多年来，我一直想找一个比喻来描述“有改变却无改善”。开始时我会说：“它有所改变，却没有改善，正像用手风琴弹奏另一首旋律。”不过我发现有不少的手风琴爱好者，他们对我的比喻深以为忤，这是可以理解的。

我再找另一个比喻：“……像用风笛吹奏另一旋律。”虽然美国的风笛爱好者在人数上比手风琴爱好者少，可是他们护卫风笛可更慷慨激昂呢！

最后我找到完美的比喻：“……像另一曲三角铃旋律。”

为何三角铃是绝佳的比喻呢？原因如下：

- 三角铃几乎没有拥护者。譬如没有“全美三角铃爱好者协会”。
- 每次以三角铃打比喻，即使有人抗议，也不像别的那样“好战”。
- 由三角铃奏出的不同歌曲，几乎不可区别（试比较“美国国歌”与“生日快乐”）。

不用赏罚与考绩的绩效

我很清楚：考绩制不仅无用，而且有害。我知道要免去它并不简单。什么是考绩制的替代方案呢？我先给两个看似“轻率”的答案，然后再给一个做起来困难，却证明成功的办法。

改变你思考的方式！

这在本章先前已经建议过了。它的要点为：如果你对人和工作的假设、信念和前提保持不变，你很可能会对替代方案视而不见，以致错失真正可行的替代方案。你会沦为只弹奏同一主题的变奏，把“甲乙丙”记分法改成“甲乙丙丁戊”记分法，不外另弹一首三角铃的曲目。

本书就是专门来改变你思考的方式。

马上不做它！

如果已证实某事不对，于己于人都有害，那么即使不用替代方案也该停做它。我们不再用头去撞墙时，就不需要找个替代品

福特汽车重新设计考绩制：另一曲三角铃旋律

数年前，福特汽车公司成立一个高层主管委员会，来修改其考绩制及改革方案。该委员会经过一年的讨论，取得下列共识：

1. 把名称从“绩效评估”改成“绩效管理”。
2. 原先评价尺度为九点制，改成四点制。
3. 在打绩效过程中，提供机会让督导人员和其下属讨论改善该下属的绩效。督导人员要采取教练角色。

5年后，福特的领导者做了结论：

- 新修正的评价系统并无法提供有用信息。
- 有评定等级，就会对教练做法有干涉或发生冲突。

埃德·贝克博士（Ed Baker）当时任职福特，他对此事件做了下述评论：“委员会的人用意良善，他们不是傻瓜。”此故事的寓意为：

- 在你有渊博知识之前，不要急着重新设计出新政策。
- 没有渊博知识而达成的共识，也许可能解除当即的痛苦，但反而会对组织造成长期与代价昂贵的后果……而且有些成本（代价）是看不见的。

后车门转型



时为威斯康星州格林贝（Green Bay Packer）球赛日，该州梅诺莫尼·法尔斯（Menomonee Falls）市的格伦罗伊（Glenroy）公司员工，在开赛前的停车场，用各旅行车的后门来摆点心举行派对（tailgate party)。

顶层主管级在上周举行“静休管理检查会”时，大家决定修改一些员工规章。看来，在派对的喧闹气氛中，用即将过时的人事规章、手册来点燃营火，似乎是个好点子。公司的薪金政策、定薪方法、考绩规章等等都因而付之一炬。

他们决定从头开始。主管们告诉员工们，要召开“职位分类”会议，并决定每人下一年度的薪金。每次开会，员工自己都极保守，手头紧得很，远出乎主管们的意外。即薪金都定得太低，最后只好加以调高才行。至于考绩制，就完全废止。

往后数年也并不一帆风顺。该公司在整合出的一种新的规章与作业系统中也极混乱，令许多人很糊涂。这是对高层主管在静休会中究竟达成了多少共识与一致的一项大挑战。

以上个案有一教训：在车后门开营火派对来从事转型工作，看来也不是最佳方式。

来撞头。考绩制对你的人及组织都有害。暂且假设：明天起就废止考绩制，那会有什么混乱事情呢？你也许被迫要重新考虑下述方式：

- 我们如何付给员工薪酬？
- 我们如何晋升员工？
- 我们要如何给员工反馈？
- 我们如何确认训练的需求？

■ 我们如何解雇、缩编或调换员工？

考虑这些问题后，导致第三种考绩替代方案：

分解：证实有效的考绩替代方案

分解（debundling）的意思是，把人们假设考绩制对组织的各种服务或感受到的好处分开来处理。

多年来，我会问我的客户及研讨会的成员："为何贵公司要打考绩？这有什么好处？"下述为常提出的答案：

- 确认表现特异者，并给予他或她应得的
- 设定薪酬的基准
- 给员工个别反馈
- 给工作场所以方向和焦点
- 确认职业生涯的标的
- 确认出教育及培训的需求
- 确认晋升候选人
- 增进员工和其督导者之间的沟通
- 作为书面记录，以利将来法院上人事纠纷（停职、解雇及其它不公平待遇等）的防卫依据
- 符合法规要求
- 激励员工

如果贵公司要采用分解法，你或可依下页所列的讨论顺序：

要维护某些重要的价值观

我们在分解这些服务，并设计个别的替代系统时，心中要保持下述价值观：

- 焦点放在改善系统，而非个人的赏罚。
- 焦点放在顾客满意，而非管理者的满意。
- 不要为了系统局部最佳化，而有害于：

  ——顾客

  ——系统的目的，或

  ——整体系统的利益、好处。

- 不要因为想治疗，反而愈帮愈忙。

步骤 1 列出你希望从考绩制得到的各种不同功能的好处及服务。

↓

步骤 2. 针对每一项好处或服务，问："这项是否够重要，因而值得找出办法来完成它?"

↓

步骤 3. 如果这的确很重要，就将其每一项服务或好处视为一个个别的功能，与其它项分开。

↓

步骤 4. 就各项的好处或服务，问："若不用考绩，什么方法最能提供这项好处或服务?"

- 必须维护什么目的和价值观?
- 哪一旧前提或观点必须丢掉?
- 该采取哪些行动?
  —依什么顺序?　—由谁来做?
  —用什么方法?　—为什么?
- 要支持及维护这些活动，需要什么系统及流程?

- 不要只奏三角铃的不同旋律；要从目前的思想模式中跳出来思考。

分解考绩的各项服务

1. 确认并回应表现突出者

就统计上的意义而言，而不用其心理上用意，"突出"（outstanding）是指"在系统目前能力之外者"。

回应突出绩效的指导

确定他们真是“突出” ➡ 对于任何的特殊因，要调查、发现背后成因（使用数据） ➡ 根据对突出绩效背后的解释，形成适当的反应

确定他们真是“突出”

- “突出绩效”有无数据来支持、证实？
- 是否有足够的、依时序作成的数据图，来指出绩效持续地极高或极低？
- 在“绩效突出”的同级人员中，是否对其有共同评价（根据观察，而非直觉反应或传言）？

对于任何的特殊因，要调查、发现背后成因（使用数据）

正向（好）突出

- 可教别人的更佳方法？
- 花上更多的时间？
- 更广范围的技能？
- 更富经验？
- 天资能力更佳？

负向突出

- 需要学新方法吗？
- 需要加快速度吗？
- 需要教练或辅导一阵子？
- 处于困难时期？（低潮）
- 欠缺工作所需的基本条件？

根据对突出绩效背后的解释，形成适当的反应

正向突出

- 把方法教给别人。
- 市场行情已变，因而待遇提高。
- 职位界定范围更宽。

负向突出

- 加以教练、辅导、训练。
- 一段时间会提供更大的结构和更多的限制。
- 取得咨询和支持。
- 找更合适的职位。
- 解职（或称为解雇）。

图表 9－3

该不该解雇任何人？

决定解雇某人前 ➡ 解雇时 ➡ 解雇某人后

决定解雇某人前

- 确定他或她真的为一特殊因。
- 确定你的对策是慎选、仔细规则、履行诺言的。
- 确定组织内没有其它更合适的工作给他或她做。
- 预期来自他人的问题和反应。

解雇时

- 对被解雇者给予敏感而公正的对待。
- 针对此事向其他人作适当的沟通。

解雇某人后

- 检查招募、筛选、雇用、培训和晋升过程和制度，看看如何可以避免重蹈覆辙。
- 再次保证组织的幸存者没事。
- 从相关者取得反馈，以改善解雇过程。

注：解职某人后，你仍会有系统问题，所以你必须针对招募、筛选、雇用、培训、晋升等流程来改善系统。

图表 9－4

2. 设定薪酬基准

处理某些迷思

- 不成熟（善变）的评价制会造成不成熟的薪酬制。
- “绩效与酬劳绑在一起，人就会更富有生产力”这一信念绝对找不到证据。而该信念的相反陈述，则有证据支持。（科恩，1993）
- 目前任何风行的高层主管薪酬制与组织绩效之间有何可以预测的关系并无数据支持。目前，顶层主管酬劳大都不是根据实证研究，而是“想当然尔”。

什么是薪酬的目的

- 给工作酬劳用。
- 允许人们“过得不错”，而又有合理保障。
- 留任合格员工。

合理而非善变的薪酬制，所根据的因素为：

市场行情

- 人们的薪酬，应大约与他或她在别处做相同工作所得者相近。
- 设计调查每种职位的市场行情的方法。例如：“在别处，类同人事助理的工作、职责的待遇如何？”
- 你会发现，市场行情呈现一种类似钟形分布，然后你要决定你的设定基准，如定位在该分布的80％以上或平均数等。
- 如果市场行情与其实际所得有很大差距，就要加以调整。

年资

- 该员工服务公司多久了？
- 该员工在业界多久了？
- 该员工投入工作多久了？

■ 该员工年纪多大？

年资薪酬

一般反对付年资薪酬的理由为："对于朽木，为何要给薪酬？"我的回答为："为何你雇用朽木？或为何你雇用人才而加以糟蹋？"

年资未必一定要作为调/计薪酬的依据，它可以仅供参考。考虑年资的含意是，组织从员工的经验中得到某些不能衡量的好处。在某些日本公司，就是以"工龄长短"作为最主要的薪酬计算因素。

利润分享（分红）

员工定时（年、季、月等）依照公司获利力（税前），而取得每次不等的一笔钱。方式有：

- 同金额。有人相信，利润分享的奖金额要全员一样，以免使人误认谁有较大的贡献。薪酬的主要区别因素在于市场行情，红利不该再进一步分别。
- 同百分比。也许是最常见的红利办法。
- 年资因素。有人提议，年资愈久愈该多得一些红利，因为这样会鼓舞员工作长期打算。

所得分享（Gain Sharing）制怎样？

利润分享是把公司的部分利润分给其创造者，它与公司表现共沉浮。而美式所得分享制（Gain Sharing）则是目标管理制（MBO）再加上贿赂。

因此，所得分享是根据下一假设：要使员工做好工作，必须有某种形式的激励或奖金。更详细地说，它有下列的假设：

- 标的（或目标）是可达到和合乎实际的。
- 标的不能由正常的薪酬制达到。

- 员工必须而且可以加以激励。
- 员工可以用钱收买或激励。

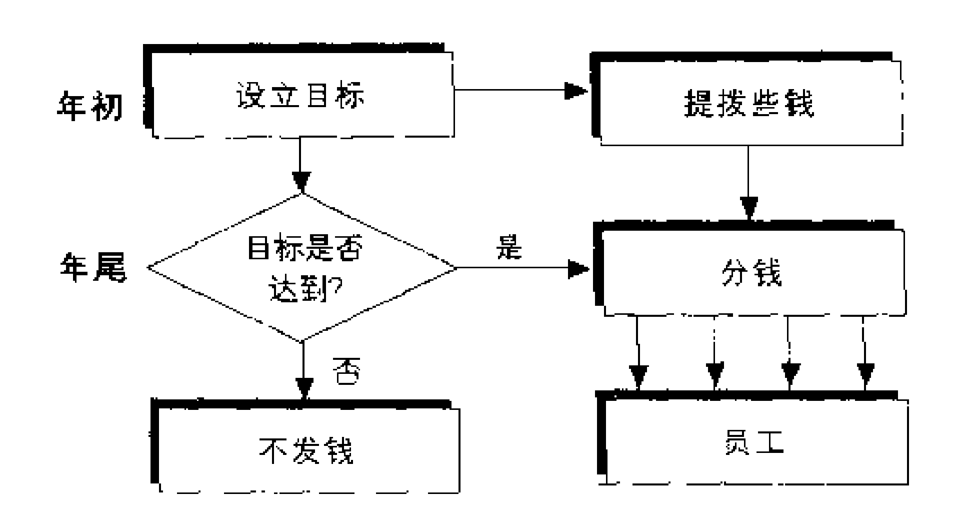


图 9－17　所得分享制

- 员工有能力控制或改善系统。

简单摘要：所得分享制其实与考绩制和目标管理制并无不同。所以不要实行。

依技能或知识给薪如何?

这些用意良善，鼓励人们取得更多弹性。然而，这些制度提案，也有些令人担忧的因素：

- 某人因学得一项技能而加薪。可一旦它过了时（例如电脑打卡员）要怎样处置呢？减薪吗？或者给他或她一段时间再学新技能？
- 你如何鉴定员工已学会新技能？必须精通到哪一水平？你用控制图来看新技能已处于新的绩效水平吗？
- 有些人的工作区很需要弹性技能，有些则不需要。因此这种方法可能有些幸运因素。
- 技能弹性加大，是否可逐渐表现在市场行情上？
- 你如何肯定知识和某些无形技能（如处“变”不惊）的

获得，不会采取类似考绩的呢？

依绩效给薪如何？

这种有许多方式。最有名的可能是美国林肯电气公司的论件计酬制，而且工人要花自己的时间，来修理自己做出的不良品。采用这些方式有些顾虑：

- 它们常会鼓励内部竞争，并打击合作意愿。
- 它们常会创造出“拼命三郎的血汗工厂文化”。
- 它会使人养成质量“过得去”即可的思想和习惯，从而容易为优质、稳定的公司所击败。
- 随着工人年纪渐增，动作渐迟缓，薪金也就变少了。有人说这样没事。我则认为这对曾为公司付出青春的员工并不得体。（这些公司的主管们，难道也会在过了某一年龄后，每年自动降薪吗？）

关于薪金的一些指导

- 员工的薪金福利必须与员工的反馈过程完全分开来处理。
- 绩效议题与薪金问题是独立的两件事。不要想通过薪金制来解决绩效问题。
- 年度调薪可以考虑年资因素。
- 不该有依考绩来计薪，因为实务上无法由考绩的基准来区分优劣。
- 所有员工都该从公司的成功中受益，分享公司利润。
- 当前美国商界高层的薪金福利，与组织绩效尺度无法合理挂钩、证实。最高主管与最低工人待遇比率，远比日本或20年前的美国高出数倍。美国的首席执行官（CEO）的待遇，与工人平均待遇比为187倍，而在70年代中期，这比率只有41倍。日本的比率则只有10倍。

（资料来源：《今日美国》*USA Today*，1995年11月17日报

道中引自加州大学哈斯商学院格里夫·克里斯特尔（Greaf Crystal）的研究。又可参考《商业道德》*Business Ethics* 期刊，1991 年 9－10 月号。）

- 有些公司现在把可允许的最高与最低待遇的比率固定（参考上述期刊文章），例如赫尔曼·米勒（Herman Miller）家具公司就定为 20：1。
- 薪金福利系统包括有形及无形项目，前者如薪水、奖金、红利及各种福利等。后者为员工是否有下述感受：社区支援、挑战、信任、尊重、安全感、以及以工作为荣、乐于工作等。无形项目是无法用金钱买的，不过对留住被外组织企图挖走的员工影响甚大（参考下章）。
- 最大的激励来源为内心。薪酬无法激励员工，不过，如果它被认为不公平，则会打击士气。

3. 提供个别员工反馈

基本上反馈有两种类型：

A. 焦点在系统的绩效反馈

这一类型在第 4 章已稍微讨论过。此型反馈或来自外部顾客，或从工作流的某阶段到另一阶段。它的目的是更深入了解系统的能力及限制，来改善系统和对顾客提供更体贴的服务。

此类型反馈固然会牵涉到由人来处理数据，不过它并没有针对个人的私人描述性反馈。譬如说："你迟到了！"就不属于"焦点在系统的绩效反馈"。但是，把交货时间依时序画串连图就属于系统导向的反馈。前者焦点为个人行为，而后者是以数据来表现目前系统的能力，如图 9－18 所示。

图 9－18 所显示的数据，有助于确认迟到问题的大小和特性，它使我们可以进一步运用分析工具（例如控制图）来指出它是：特殊因变异或共同因变异（参考第2章）。其它形式的研

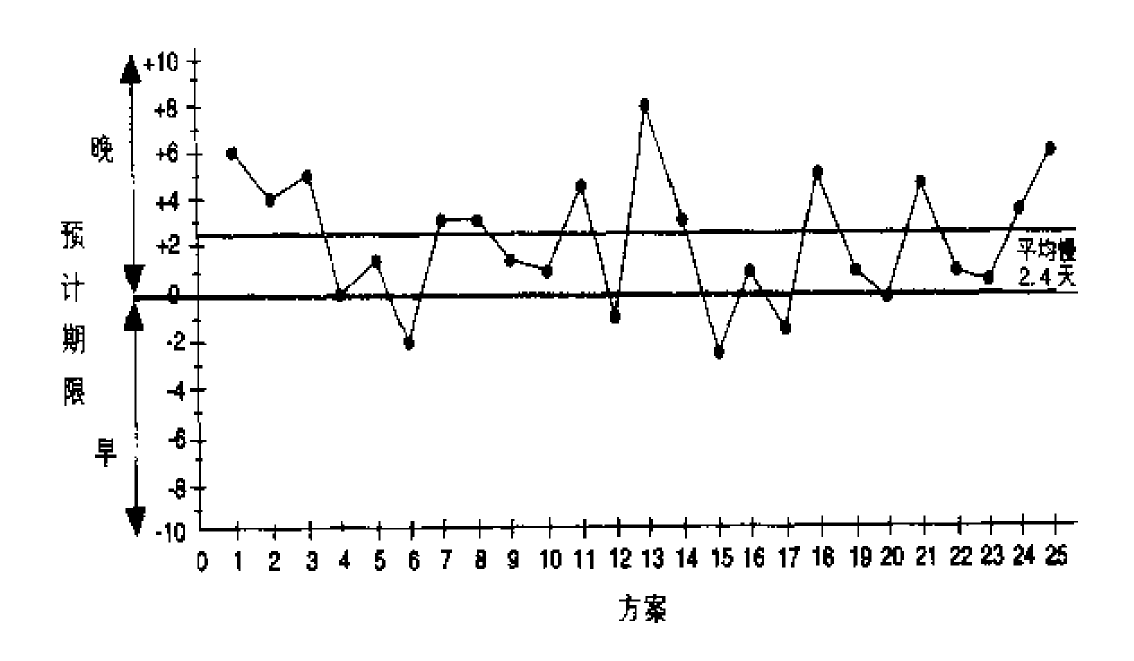


图 9－18 显示目前系统准时能力的时序图

究，或可比较各种不同型的方案，或其它因素对数据中的变异所显示的独特型态有所解释。

当然，系统的反馈也可能源自某一个人，所以它也可与个人分享，这在流程的某些阶段是由一个人单独从事时更是如此。然而，所观察、记录和分享的焦点在流程，而不是个人。而且其预先假设是，任何问题都归咎于流程而非个人。

B. 焦点在个人的人事反馈

这一类型的反馈最容易制造问题。有时候有的人做的事令你恼火。他或她可能是你的老板、部属或同事。恼人的事可能与工作相关，也可能与工作无关。此时，你会给那令人恼火的人反馈吗？如要给反馈，何时给及如何给呢？

下述为一些指导：

- 不要在生气时给反馈。
- 对方还不能承受得起时，也不要给反馈。
- 当反馈议题攸关个人特性而非工作时，反馈承受者应该有

马歇尔兴业公司

罗伯特·罗丁（Robert Rodin）为马歇尔（Marshall）兴业公司的首席执行官兼总经理。该公司为工业电子产品经销商，其供应商超过百家，包括得州仪器、IBM、日本、松下、东芝、AMP等，而顾客有3千余家，包括IBM，苹果（Apple），惠普（HP），摩托罗拉，施乐（Xerox）等等知名大厂。它的年营业额超过10亿美金，是全美前三、四大工业电子经销商。

罗丁说，在1990年以前，该公司像一般的以销售为主导的公司，有打考绩、评等级（并公开展示排名）、目标管理制、各种促销活动、销售配额、奖金、比赛等等。

然后罗丁开始读戴明博士著作，并去参加他的“四日研讨会”。同时，他碰到一位戴明的亲密同好，奈达·巴凯蒂斯博士（Nida Backaitis），并在其协助下开始反思其规章和实务。兹引罗丁先生的话：

> 我们几年来只做了些基本而少数的一系列变革，即把各部门的目标管理制、奖金制和佣金制取消，而使全公司1 360人都支月薪及享受利润分享。系统中的每一人，都要与顾客及供应商方向一致，因为他们是我们的衣食父母。
>
> 最令人惊奇的是，我们在一伙人准备了一年后，就把“管理”从旧系统中取消，以后大家反而更能合作成事。

该公司也取消了所有的促销和竞赛。顶层主管也拜访公司的供应商，要求他们不要再给该公司的销售人员奖金。

最终经营成果如何呢？如此激烈变革，对生意成果有何影响？在此期间，年销售额从原来的5.3亿美元增长到10亿。获利倍增、人员流动率少了一半、股价从17.5升到59.5，并且要发行成倍扩股作法（译注：把股价面额弄低，以利平常人交易）。其改善效果，也不止上述有形成果。再引罗丁的话：

> 更重要的是无形成果：顾客更满意、士气更高、更能团队合作、更有效率和生产能力、关系更好。

马歇尔兴业的故事取材自（*Beyond the Sounds of Silence*《寂静革命之实情》一书，罗丁与巴凯蒂斯著，1995）。

控制能力。他或她要决定：

——他或她要不要得到反馈。

——如果要，是哪种议题的反馈。他或她要决定哪些主题是除外的。

——或她愿意从谁那里接受反馈？

——何时以及在哪些其它环境下，反馈可能发生？

■ 我推荐一种有用的反馈格式：用我来陈述。

"当你________________________________

描述你所观察的别人的行为。

不要下判断、贴标签。

我感到________________________________

用一两个词描述某一情感。

因为________________________________

尽可能解释你为何以这方式反应。

如遵行上述格式，可使给反馈的人以描述为主，而不涉及建议。不说他人必须改变，而只描述不改的效果会如何。给反馈的人只是描述他或她的所见所闻，而不要影响别人的动机。

有关反馈，读者可进而参考拙著 *The Team Handbook* (1998)。

有些人认为，上述的指导极为有限。我给这些指导是根据下述前提：

■ 个人反馈的目的，是要协助接受反馈者。

■ 反馈对于接受者的协助效果，会依其准备程度而定。

■ 除此以外，都是为给反馈的人服务，而不是为接受反馈者。

我再给出有关个人反馈的最后一项指导：

■ 要把个人反馈视为工作组织内更大关系系统中的一环，而不是一个简单事件。要让反馈准备就绪，可能要有精心经营的互信和坦然环境，彼此关系网络不具威胁性。将这种支持性反馈环境与创造反馈机会的一些内建的流

程、以及反馈上的受授基本规则相结合，你就可以创建一个既有支持性又富挑战性的工作小组，如图 9－19 所示。

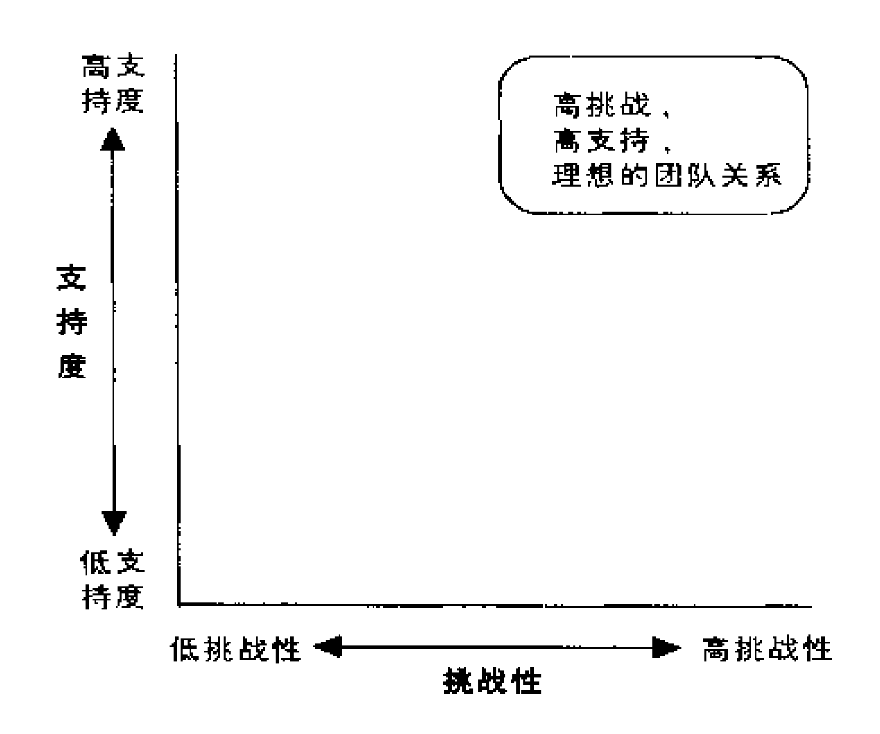


图 9－19　挑战与支持（改自布莱克〈Blake〉和穆顿〈Mouton〉的《管理方格》）

4. 给工作人员方向和焦点

在给员工个人或小组以方向和焦点上，考绩是个极不适当的手段。

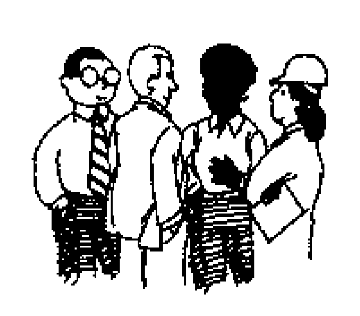
试想贵公司运用第 2 章所介绍，第 5 和 6 章所详述的设定方向系统。试想贵公司绝大部分的营运、流程和任务都已标准化，而且以前所用的不清楚的职位说明书也都已标准化，并采用流程图方式来描述。试想你的工作场所已遵照第 4 章所述的标准化指导了。

上述皆备时，你显然已建立了方向和焦点。考绩并不会因此而带来附加价值。

如果贵公司未遵守第4～6章所述方法，一定不会有方向感和焦点，此时，用考绩也同样不能有附加价值，所以，与其在考绩上花费时间，不如把精力用在为公司及员工设定真正的方向感和焦点上（参考图9－20）。

大愿景

- 使命、愿景、价值观、哲学
- 关键指标数据
- 长期标的和计划
- 中期标的和计划



年度的优先序

- 整个组织的年度改善计划和突破改善活动网
- 各部门和局部单位的年度改善计划和改善活动网

日常工作

- 标准化流程
- 每日努力为日常工作找更好方法
- 日常生活中建立反馈环
- 在工作中运用PDSA

图9－20. 工作者有方向和焦点

5. 确认事业标的

处理某些迷思

- 督导人员很少有必要去协助员工处理其职业生涯上的需求。
- “职业生涯咨询与发展”是另一门专业服务。绝大多数的督导人员在这方面只能初步了解，而无能力和时间提供服务。

指导

虽然主管和督导人员能够在个人层次上为员工职业生涯计划

给予道义上的支持，但是员工真正需要的是下一个系统：(A) 职业生涯咨询，(B) 事业发展阶梯，(C) 教育协助。

A. 职业生涯咨询

- 关心前途是个人的需求。大部分的人都会历经以雄心与升迁为主轴的人生思考阶段。而在其它时候，则尚未在职业思考上就绪。因此，公司要有员工职业生涯规划服务协助。
- 譬如说，通用汽车公司的动力系统（Power Train）事业部，就有一员工职业发展模式给员工运用，这或多或少取代了一般考绩时上下级所作的前途目标对谈。
- 对于关心自己职业生涯规划的员工，考虑提供专业化的事业咨询服务。

B. 事业阶梯

- 为在你组织内的事业创出事业阶梯，即从初级非专业职位到高级专业职位。譬如说，在法律事务所，可以从接待员或文书职员升到合伙人。
- 事业阶梯应根据有意义的渐进而设：成就、更优异的技能、弹性或鉴定资格。
- 事业各阶梯要可衡量。有证、照文件或许是必要的，但它不必然表示有应用能力。更好的尺度，也许是将某关键指标或品质特性依时序作图，因为此种数据可证实持续的能力，而不只是结束培训时的能力。
- 沿着事业阶梯，描述从一个职位移到另一职位所需的教育、训练或工作经验。
- 小心不要过分承诺。不要暗示：如果某些要求满足了就可以升上某职位。不要使大家期望过高，尤其是如果贵组织已扁平化了。

通用汽车公司（GM）动力系统

在20世纪80年代早期，戴明博士开始定期到通用汽车公司的动力系统事业部做顾问。在这段期间，通用赞助戴明博士在底特律办四日研习会，并提供员工参与。在20世纪80年代中期，该事业部开始把旧考绩法分解。新的人才发展计划，根据的是两项极为非传统的对人的前提.

1. 人们愿意全力做出最好的。
2. 人们想要掌握自己的发展。

此一新的发展计划，包括一些模式组合：一些整合的材料和服务，可供员工使用。其中有些为：

1. 反馈模式（又称为个人反馈）
   - 由员工控制。
   - 员工控制反馈的时机、频率以及方式之设计。
   - 员工自愿参加。
   - 员工决定由谁来给他们反馈。
   - 反馈直接给员工，而不经由主管。
2. 发展模式
   - 协助员工了解并认识组织内各种正式和非正式的个人发展系统。
3. "什么让你感兴趣"模式
   - 协助员工探讨他们喜欢做什么，并开发目前工作，使其适合此偏好。

此发展计划是由该事业部的人力资源部门的12名顾客小组所开发而成的。其它一些要点为：

通用汽车认清它需要找到一种多元化的方法：

- 个人对反馈与发展的需求各不相同。

（续后页）

（续前页）

- 个人在发展过程中可以随时决定进出。

发展过程的一些重要特性：

- 它不牵涉目标管理制。
- 它不是事业计划展开法之一环。
- 它不是辨识绩效的工具。
- 它是涉及个人自我了解的过程。
- 员工自行确认：目前处于何处，以及要走向何处。

关键价值观：

- 由人们自己评估。
- 督导人员不是惟一的反馈源。
- 员工自己有控制能力。

- 尊重每个人的选择和自由。就任某职位，或停留在原职位，都无所谓较好或较差。
- 图9-21为威斯康星州麦迪逊市评审员办公室的事业阶梯。先从文书类、技术性和专业性做起，直至管理职位。这种信息在新人训练时就会让大家知道。例如某职员初入时，从事务员级的“文书打字员乙级”，一路做到“副评审员”，为该机关第二高职位。
- 你只能陈述目前的系统和目前晋升的要求。不过你要让大家了解系统及要求都会变。弹性极为重要，让人们知情也很重要。
- 不管职务阶梯多有用、多重要，任何组织都要追求扁平化。而处于扁平组织中，实在有必要重新界定领导力。组织一扁平，就会影响到文化、职务升级的界定，因而事业阶梯的用途也就会跟着变（参考第10章）。

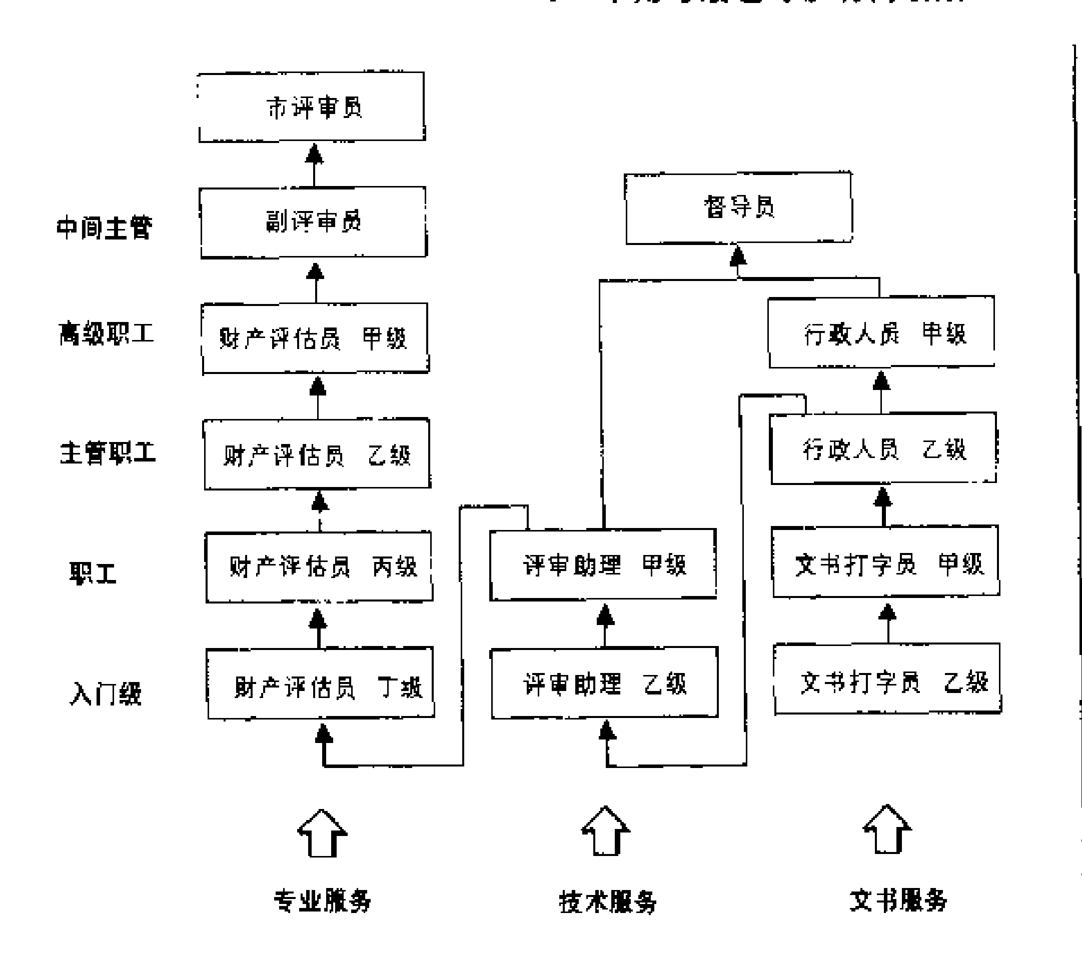


图 9－21 威斯康星州麦迪逊市评审员办公事业阶梯

C. 教育协助

许多公司有训练费用补助制，我对此有些评论：

- 公司必须决定教育训练补助范围。譬如法律事务所要津贴员工学天文学吗？有一种想法认为，任何教育都有价值。创造力的本质是：从某行所获的洞察力，常常可以扩散到其它不相关的领域。因此，戴明比较鼓励人们从事广泛的教育投资。
- 有些公司规定，该课程要取得一定成绩（等级）以上才补贴费用，这种做法无异于鼓励另一家公司采用没功能的绩效评核系统。重要的是：学员有没有学到什么以及有无发展，而不是只看学分或成绩单。

- 提倡终生学习很重要。学习动机要出自内心才行。组织无法激励员工学习，但可以为员工提供丰富的学习环境，并且避免员工对学习产生反感。要使员工尽可能在该激励下自强不息。

6. 确认教育及训练需求

教育与训练

两者显然不同（戴明的经营责任十四要点中，各有一点谈教育与训练），此处不以区分为焦点。有些事显然为教育（例如：统计思考、了解变异及共同因或特殊因），有些则显然为训练（例如：控制界限的计算），不过许多事很难如此泾渭分明，因为要看老师采取什么方法来教该主题等等。

要分解此服务的脉络为：我们要确认人们必须学习新东西的理由是什么？而不必管它是教育还是训练需要。

处理某些迷思

- 把某问题归因于个别员工缺乏训练，通常只是逃避“用数据来解决问题”的一种借口而已。训练行家同意，被分类为“需要训练”的问题，通常多为训练所无法解决的另一类问题。前文已讨论过：把系统问题误以为个人问题（参考“回应异常表现者之指导”）。此处我们有冒两种错误的风险：把系统问题归因于个人，以及把与训练无关的问题视为训练问题。
- 教育与训练可以上瘾。一有问题就想通过训练来解决。要组织这种救火式的训练并执行之，还要看是否有成效，都要花时间才行，而此时，主管可能又注意到别的问题，并又把它视为另一个需要由训练来解决的问题！
- 如果教育训练的目的是“员工事业的前途”，那么要追求此标的，有更有效及更非正式的方法。参考前文“确

认事业标的”一小节。

- 除了个别新进员工要训练外，大多数的、也是最重要的训练需求多为系统上的。系统训练为一种把焦点放在跨部门的学习上，学习一些经过仔细研究所得到的更好的方法。这些更好的方法范围很广：生产方法、管理或行政上的方法、产品或服务设计、交货方法、主管或职员的营运方法。
- 以系统为根据的训练，很少是把焦点放在个别员工的需求上，而是聚焦于一组人需要学习新方法的集体需求。

指导

运用下述时机，作为确认训练与教育需求的来源。

- 研究既有系统和过程的不足之处，并能以新方法的训练来加以矫正。
- 在组织的优先序中，需要新能力和技能来领导、操作新系统与流程者。
- 由于新的一套使命、愿景、哲学或价值观的产生，因而需要整合教育、员工训练，来协助人们了解为何要变革、它如何发生、何时发生、以及需要什么新本事和能力。

在下述情况下，要安排以个人为主轴的训练：

- 有数据支持存在一特殊因时。
- 焦点放在个人的职业发展规划时（参考“确认事业标的”）。

  ——某人的绩效特差。

  ——特差的源头是训练上的议题（参考“突出表现者”）。
- 要创造更富弹性的工作人员，使小组内的人都能成为“多面手”。这种训练通常也会牵涉到一个工作小组，而不只有个人而已。

衡量训练成效

- 训练课结束后所做的评估表格通常没有用处，也常流于另一种考绩形式。例如“把这研习会依下述各点从 1 到 5 打分数”。
- 训练课后的反馈表格，对于收集意见来改进后勤作业(时间、地点、室温控制、茶点、服务等）和教学方法（“活动的指示是否清楚?”）等有用。
- 衡量训练成效的最佳时间和地方，在于学员获取能力后的实际应用处。
- 对于大多数以手工为主的技能，最有效的成效衡量法为控制图（参考图 9－22)。

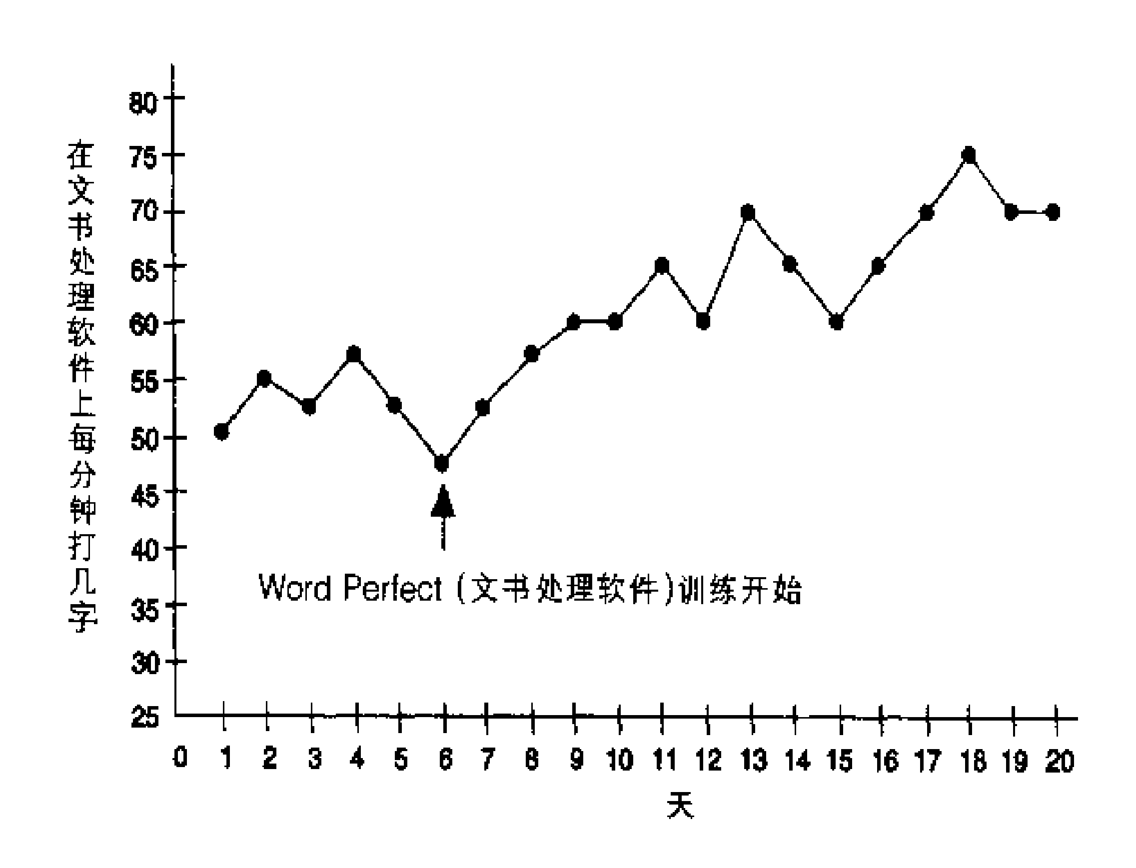


图 9－22 衡量训练的成效

7. 确认晋升候选人

处理迷思

- 无法由过去绩效来预测未来绩效。
- 即使考绩为一可靠而又有效的衡量系统（事实不然），它也只能告诉你对于目前工作的成效。对于新的工作，只有在工作要素不变处，它才可能继续有效，即使如此，在不同的系统及环境运作下，当事者的表现也可能极不相同。

晋升系统的一些指导

接班系统

- 晋升为一缓慢周期的系统。晋升之需求，大多在1～5年前可以事先预测得到。
- 继任规划为组织上继往开来的系统，公司知道哪儿将会有缺而要有人来接任。
- 工作中一再发生的过程，都要加以清楚地建档。同样的，对这些一再发生的任务所作的从系统着眼的反馈过程，也要加以建档。这样一旦有空缺，领导者之间的过渡就可以更顺畅
- “继任规划”要包括为员工创造机会来体验领导：规划、协调、决策、解决问题、监督、处理人事等方面的挑战。
- 一有机会就让人体会领导、让人试作，如此可培养未来领导者。这些机会不该是测试，而是要给予支持的一种挑战。对未来的领导者，必须协助他或她接班。
- 组织提供这些机会，并界定所需求的技能。个人选择要利用机会学习这些技能，取得所需的资格（参考“确认事业标的”）。
- 一有空缺时，也就有研究的机会：要利用该职位的顾客和同事的反馈，来评论、甚至重新界定该职位。

- 有些职位需要很高的创造力、艺术才能或天分（例如某些类型的研究、计划、或写程序、设计或表演技能）。对于这些职位也许要设有特别的规章，因为它们难以建档。

评估中心（Assessment Center）

"评估中心"为一系列的活动，特别设计来激发某职位的主要功能和动力关系。各候选人预期某职位有空缺出来，就可参与评估中心的活动，从而了解自己的能力以及该空缺的要求，这样，创造了一些学习及自行筛选的机会。通常也会有观察小组来监督各参与者，并做笔记，这一方面可作为参与者的反馈，另一方面可供司选人员的参考。

一些一般性评论

- 我们通常在选择人员及晋升过程上草率从事，而且似乎对这些过程中的错误，很能原谅自己。其实，如果我们在晋升系统中能更用心、谨慎，对组织和对当事人都会有好处。我们用心经营晋升过程（继任系统及评估中心等）所花的时间和金钱，从长远看，是划得来的。
- 我们的组织会愈来愈扁平，因此在层级上晋升的机会愈来愈少。所以，我们的挑战是：在组织层级空缺减少时，如何满足人们想成为领导者的欲望。
- 从一组候选人中挑出晋升人选的过程，最终免不了作判断。即使个人判断也不可免，我们的目标是要尽可能地在决策过程中减少主观及运气因素。
- 在某一职位的潜在候选人数极多时，常会用考绩方式来筛选人。譬如说，美军有全球可晋升服务人员的名单，所以可能必须重新设计其选择过程，并加以分权化，使其更适合当地要求。本文介绍的继任规划及评估中心，或许可因地制宜地加以应用。

8. 确认解雇候选人

在第165页有些关于“缩编”的问题，或可适用于此。

处理一些迷思

- 善变无常的考绩制度，就会造成善变无常的解雇制度。
- 我们检查公司为何要作大规模裁员时，发现它们不外基于下述理由：

  ——经济情况不佳了。

  ——市场变化了。

  ——在产品及服务的质量、成本或交货方面比竞争者差。

  ——主管的商业决策不良（例如IBM的大型电脑，因没有竞争力而须解雇人）。

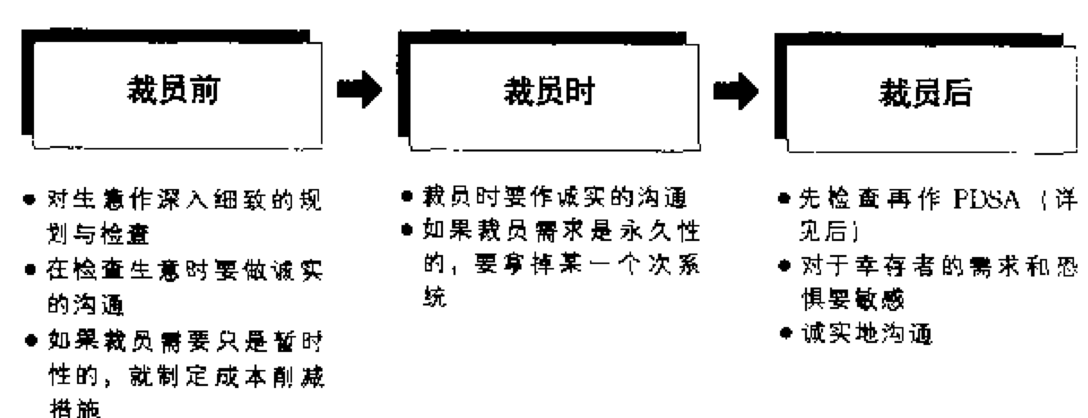
  ——非预期的大笔财务损失（例如撤销订货单、法律诉讼案件）。

  ——政策变了，不再有财务支援（例如关闭军事基地）。

  ——管理方式的流行循环：目前情况为“缩编当道”，虽然很少公司的最高主管愿意承认此点。

被解雇的人对上述这些现象并无控制力。而使用正式考绩之

一些指导



图表9－23 裁员指导

结果来作为解雇依据的做法中，最不健全（病理）的地方是：它把要为裁员负责的重担，从原来主管（他们对上述的许多因素有些控制力）的身上，转移到受怪罪被裁的员工身上。这是管理者最无人情、最冥顽不灵、最恶劣的层面。

裁员前

在作任何裁员前，考虑在全公司作一系列成本削减措施（要确保顾客不会因而受损）。例如：

- 给临时及实习员工留职停薪假
- 减放股利
- 高层主管减薪
- 职员减少工时
- 所有员工减少工时（配合维修及其它服务功能时）

在裁员时

有一缩编方法可保持系统的整合，称之为“拿掉次系统(Stripping a subsystem)”。我们可以把组织看成一个开发各种产品或服务，并交货给顾客的各种次系统之集合。在缩编时，主要有两个基本选择：

- 扁平化，使层级变少，再把预期留下来的人重组，并以较少的人做出原先同一水平的产出。
- 拿掉其次系统：拿掉一条修理产品线或服务线，并解雇相关的人员。

第一种扁平化有下述问题：

- 如何选出解雇哪些人而不会有类似打考绩之弊害呢？
- 当局既要扁平化，而又预期用较少的人达到同一结果，这样无异于根据下述假设：

  ——人们以前并不认真地工作。

  ——我们在效率与生产力上，有特定的突破式改善计划。

——我们的产品质量即使差点儿也不会碍事。

- 扁平化的结果会伤害诸系统。短期内，人员必须调动，而长期的伤害则可能来自工作人员长期不足，或负荷过重。

拿掉次系统

- 参考图 9-24。
- 考察你的系统。
- 选出要消除的产品或服务。
- 拿掉该工作流程及相关的人员。

在拿掉某次系统时：

- 慎选系统，要考虑该市场的历史，并预测未来情形。
- 有要停掉的产品或服务时，必须与顾客沟通，并共谋对策。

此处的基本原则是：在做缩编时要能照顾好顾客，并照顾到系统的完整，同时对待被解雇人员要感同身受、尊重他们。

最佳的解雇方法为预防。革除"只重视短程、只看成果"等旧管理典范。追求戴明及石川馨所提倡的质量原理。这样长期才

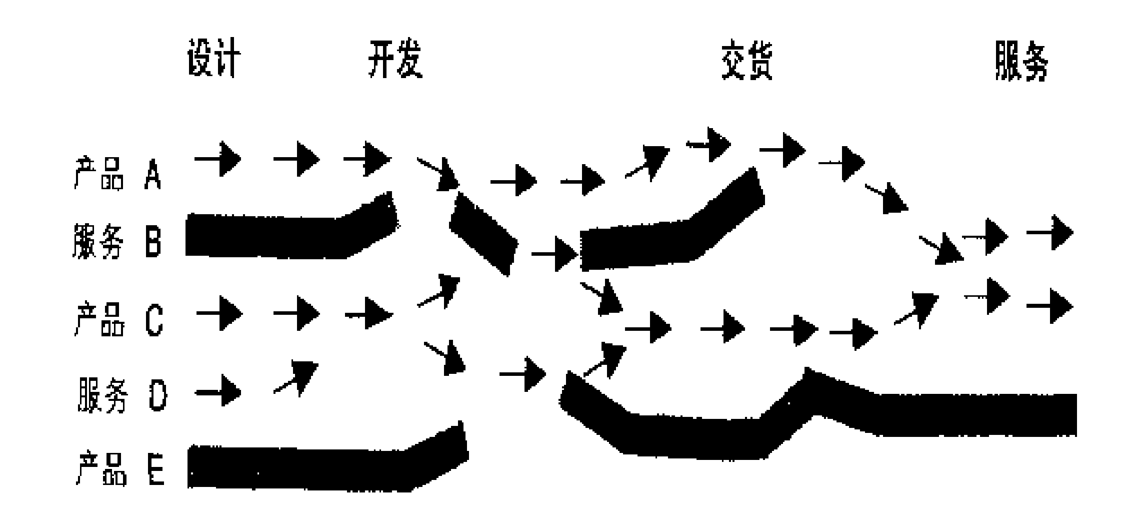


图 9-24 拿掉一个次系统来消除各不同流程中互动的步骤。有阴影的箭头表示要拿掉的"线"及要裁掉的人。

可免受裁员之苦.

在该说的都说了,该做的都做了之后,有时候,大规模的裁员或仍不可免,或必需速做才行. 说到底,裁员并无好方法,只是比较而言有的方法较好,有的较差,而其中以使用考绩法为最糟.

9. 促进员工及其督导员的沟通

处理某些迷思

- 要沟通而不采取考绩法。事实上，打考绩时无法公正，而且又充满令人焦虑的压力，对沟通最不利。
- 一般的考绩法为每年两次，一共约花两小时的会议，如果这成为上下级的主要沟通工具，那就表示组织有着更大的问题。

督导人员—员工沟通指导

- 沟通的两大障碍在于态度和方法。主管要学会作非判断性的观察，或学会提中性问题。主管一旦攻击、怪罪别人或自以为老大时，就无法有效地沟通。主管要学会积极倾听技术，并教人如何倾听。参考第8章与好书《领袖效能训练》(*Leader Effectiveness Training*)。
- 定期而有条理的团队会议，实为不可或缺的沟通方式。大多数主管在主持会议技巧上都有待学习，参考前引参考书及拙著《团队手册》。
- 走动管理（Management by Wandering Around, MBWA, 或 Management by Setting Around , MBSA）与一向宣称的"老板大门敞开（open door)"政策并不同，因为在后者时，员工只有在有充分的理由时才会去找老板。而在走动管理时，因"老板"就在附近，很方便，可促进谈话。在开始时，也许会因为不知如何问、答而感到有点儿难以着手，不过时间长了，就会比较能以平常心谈些日常

工作，使它成为例行工作。采用走动式管理法时，通常是主管多待一阵子，看工作怎么完成的，并与下属做更长时间的沟通。

焦点小组与社交聚会

其它重要的促进沟通方式为焦点小组及社交聚会。前者经过仔细规划，在开会时有辅导员，并就某选定主题取得员工意见和反馈。

"社交聚会"可以有规划，也可以由互动中"道听途说"。许多主管会轮流与员工共进早餐或午餐。我在第120页也举出有老板为员工免费理发的故事，这种方式我最欣赏。

摘要

沟通系于心态与方法。方法应求多样化、多变化。不过，就算方法多好，如果员工恐惧或上下级之间距离感过大也无助于事（参考后文的APOP框中文章）。

10. 提供打官司书面证据（革职及其它不公平做法）

处理某些迷思

- 考绩的客观性只是幻觉，所以这在法庭上最容易原形毕露。
- 有些代公司打"员工解职有理"官司的律师坦承，他们在运用考绩记录时，其成败比率约为1：3或1：4。
- 某代理员工打"受不公平待遇"官司的律事说，他最欢迎公司用考绩资料，因为其要从中找出不一致或不合理处很容易，一定找得到。

防备打官司的一些指导

- 要改善员工自认为被不公平对待、或沟通不直截了当的不信任环境。公司的决策被视为无法通达、参与和任意

而为等现象都要加以改善。要运用数据和逻辑，各种诸如晋升和解雇等重要措施，要长期规划、事缓则圆，决策时不可造次。

- 人们会因为没给公平机会，或因优秀者被埋没而不平。在晋升过程中，如有偏私或善变，更会令人愤慨。
- 对公司作不公平指控案件，通常是在有人被晋升时。其实，事情迹象应早已有之，所以公司要在职位继任规划中就善加处理。
- 也许你对表现持续地特差（参考“突出表现者”部分）的员工，可以采用“书面标准和期望”等考绩方式作暂时性介入。因此考绩制徒然成为应付弱者的方法而已，即可用它来证明，公司对特异（差）人士的短期期望很是明白。

11. 符合法规要求

处理某些迷思

大家对法律规定常会有两种幻觉，其实它们都不真：

- 认为法规机关永远不会改变（“你无力与市政府对抗！”）
- 没有弹性符合法规的方式。

处理法规要求的指导

- 要求考绩资料的法规机关，其实为供应者，它们所供应的是政策——不良的政策，所以要联合其它受法规约束者，反过来协助供应者订立更可行的政策。
- 争取与法规单位合作，把贵单位视为例外或实验单位。
- 研究法规的最基本要求，要符合它，但是丝毫不做超出基本要求者。
- 如此既符合了法规条文，再研究法规精神。法规之所以要求考绩，通常认为此政策会有好处，或可避免一些弊

APOP

园林风光（Parkview）医疗中心位于科罗拉多州的普韦布洛市。该中心在1989年由前总经理提议学习戴明博士所教的新品质哲学。后来，他们成立一个小组来发展新的打考绩方法。

园林风光也像其它医院一样，必须取得法规单位JCAHO的立案、核准后，才能运营。规定执照持有者要有考绩制才行。而中心的小组知道，法规上要求每个主管与部属之间要聚一次会，并把会谈内容记录下来。

该小组也记取戴明博士的建议：每位领导者每年至少要与每位向他或她报告的人好好谈、用心听一次（这是最起码的要求）。

该小组因此设计出——戏称为APOP（Annual Piece of Paper，年度记录纸）的流程。实际上它为年度讨论议程：每项讨论完后，就把它划掉或勾起来，待全部项目完成后，主管与部属都要在该纸上签名，然后归档，供JCAHO检查。

该记录用纸既符合JCAHO的要求，其内容及流程也能反映出该医院的需求及领导者的价值观。它是没判断的、非正式的、而又充满信息资料的会谈。督导人员为了做好这种对话方式，要接受许多训练。结果呢？

- 领导者和员工都较喜欢新的APOP制，认为它远比原先的评等级与排名法好。
- APOP制成为“领导力训练”过程中的焦点。
- APOP制及其方法反映出目前的例行沟通方式。

APOP方法强调积极倾听及解决问题的技巧，其精神为互信和尊重，并没有上尊下卑关系，纯为同级合作而成。

APOP议程的查核格式

1. 与员工一起检查工作说明书并作必要的改变或调整：
   - 确保主要过程仍然相同。
   - 给员工机会用流程来思考，并了解这些流程如何落实该

（续后页）

（续前页）

中心的使命与愿景。

2. 员工体验出哪些措施会成为妨害“以工作为荣”的障碍？

- 此为 APOP 制的核心。
- 主管使用开放式问题，并被教导处理员工可能提出的任何有关障碍上的反应。

3 流程改善。

- 讨论过去及目前的种种努力。
- 给员工提供机会夸耀、表现、自豪。
- 如果用得上，就用它来作为教练和确认培训需求的机会。

4. 确认学习需求及学习目标。

- 试着当场制订出学习计划。

5. 其它事项

端。要设法找出不用考绩制而更能落实此等目的的方法。这样，即是应用分解的概念来符合立法单位的需求。

12. 激励员工

下文为一些摘述（详见第 2、5、8 章及本章导言）。

处理一些迷思

- 主管自认为能激励别人，这是自欺欺人。主管只能不打击士气而无法激励别人（赫兹伯格学说）。
- 胡萝卜与鞭子之方法是用在笨驴上的，只适用于该族群。
- 人们一开始时的动机都极强。进一步发现这原始、内在的动机现在变成如何，乃是合理的。
- 相信钱能激励人心，即是玩世不恭地相信人们保留实力以待别人来贿赂。

■ 想象从下周起你的待遇倍增了，你工作会更有效益吗？（不会，虽然你或许会快乐点儿……一阵子而已。）

关于激励的一些指导

■ 员工如果士气不振，要调查何以致之。

——打击士气的因素是属于个人的还是工作上的？

——它们是短暂的？或长期的？

——如果属个人因素，组织如何协助员工度过此困境？

——如果属工作因素，是哪些因素？公司对它们能做些什么？

分解考绩：决策树

本节所介绍的决策树，乃是根据几家公司过去试探分解考绩制的经验。因此，它们是实务而非幻想之作。它是撷取数家公司之精华综合所成。各家各有其独特性，不过大多与下述问题奋战过。

因此，如果贵公司领导者也想走“分解考绩制”这条路，请参考这些格式。下述为一些建议：

1. 一开始有些项目看似不相关，可不要轻易略过。不妨与它奋斗一阵子，确定你之所以略过它，是因为它不相关而不是众说纷纭。
2. 不妨找个局外人作辅导员（熟悉集团过程的人）。因为外人可以协助讨论一些难以启齿或有禁忌的事（参见瑞安〈Ryan〉与奥斯特赖克〈Oestreich〉的论文，1991）。
3. 每一项目都严肃对待。事先大家同意，一旦决定了，就不走回头路。每一问题一旦决定了，都要像“过河拆桥”般义无反顾。
4. 辅导员的一项任务，就是要确保有真正的共识。每人都要

了解问题，了解大家所同意的解答，以及解答所带来的含义。

威斯康星州的彼得匹特（Peterbilt）公司

彼得匹特为一知名重型卡车品牌。威斯康星州的彼得匹特并不制造卡车，而是销售、修理、服务融资和租赁它们。该公司也制造车体，并销售零件和旧车。它在威斯康星州和伊利诺伊州有数个运营站。

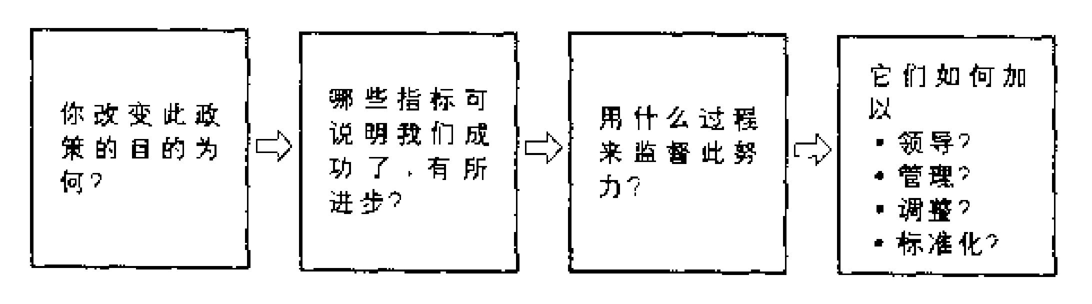
1992年该公司在沃基沙（Waukesha）州立科技学院的布里特·霍尔（Britt Hall）顾问的协助下，从事应用戴明哲学来做企业转型。从1992年，该公司作了下述在卡车业算是极先进的实务：

- 停用考绩制。
- 不用佣金制，新的薪金福利政策并不根据功绩、配额或奖金……。
- 以控制图方式发布财务报表，来显示变异，并允许人们定出它是共同因或特殊因所主导的变异。

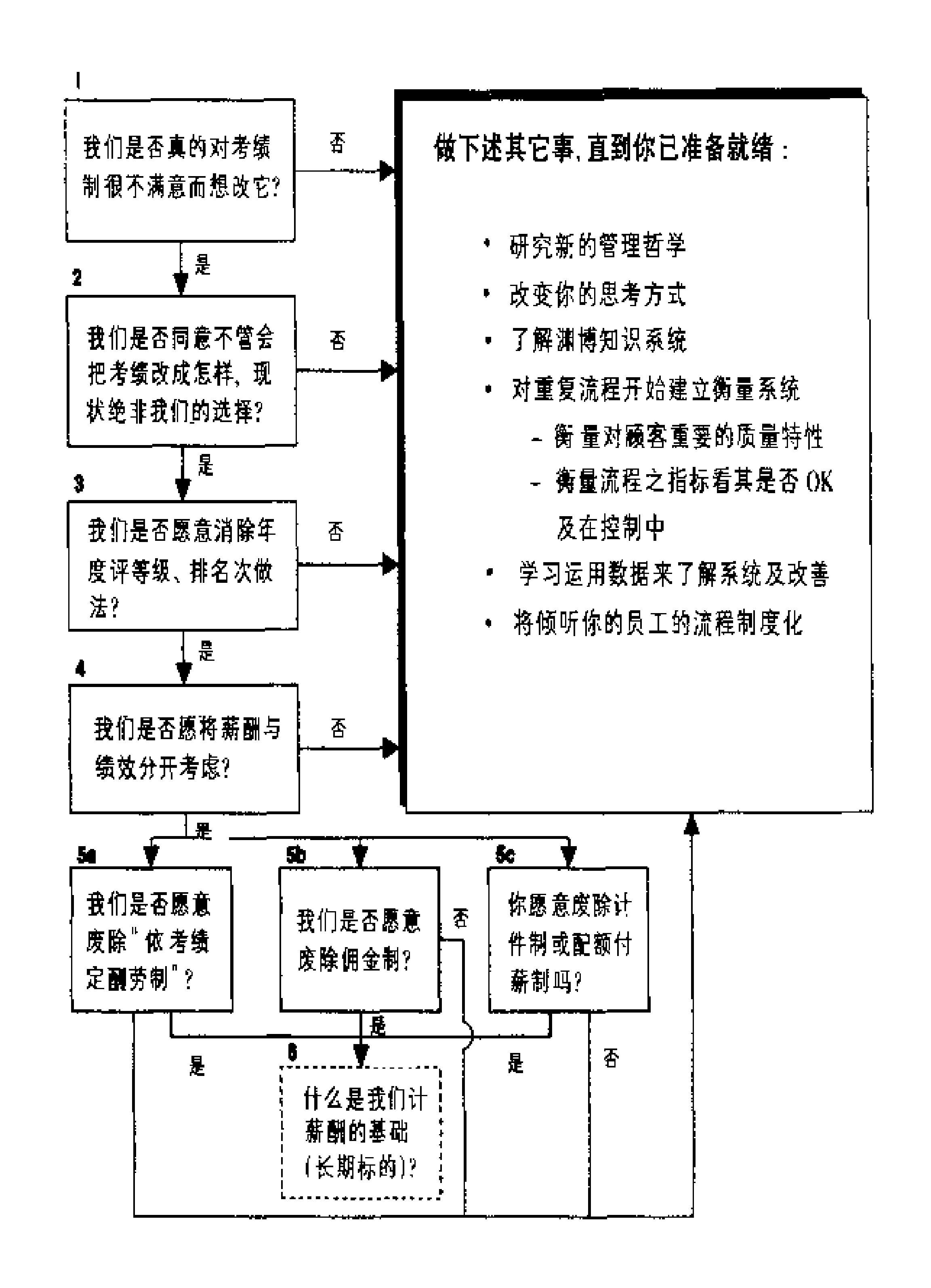
彼得匹特公司还肩负另一挑战，即试着协助母公司重新制定由来已久的各种政策（分散各地的组织，因其历史背景而各有其传统、做法）。这方面需要更长远、更困难的建立共识的过程——渐进的而非革命的。

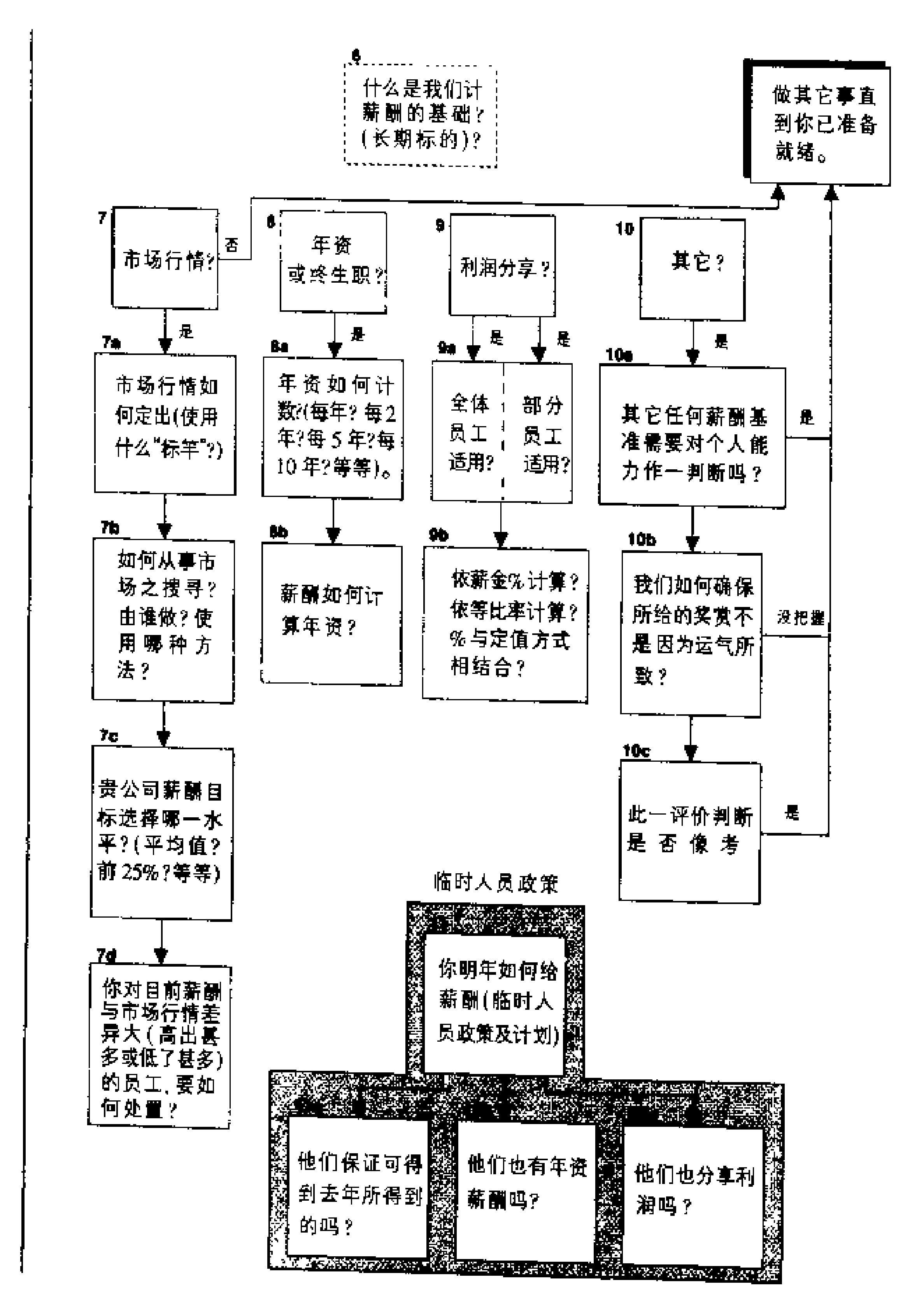
本节的决策树过程部分选自该公司领导者所用的过程。

Ⅰ. 开始诸问题



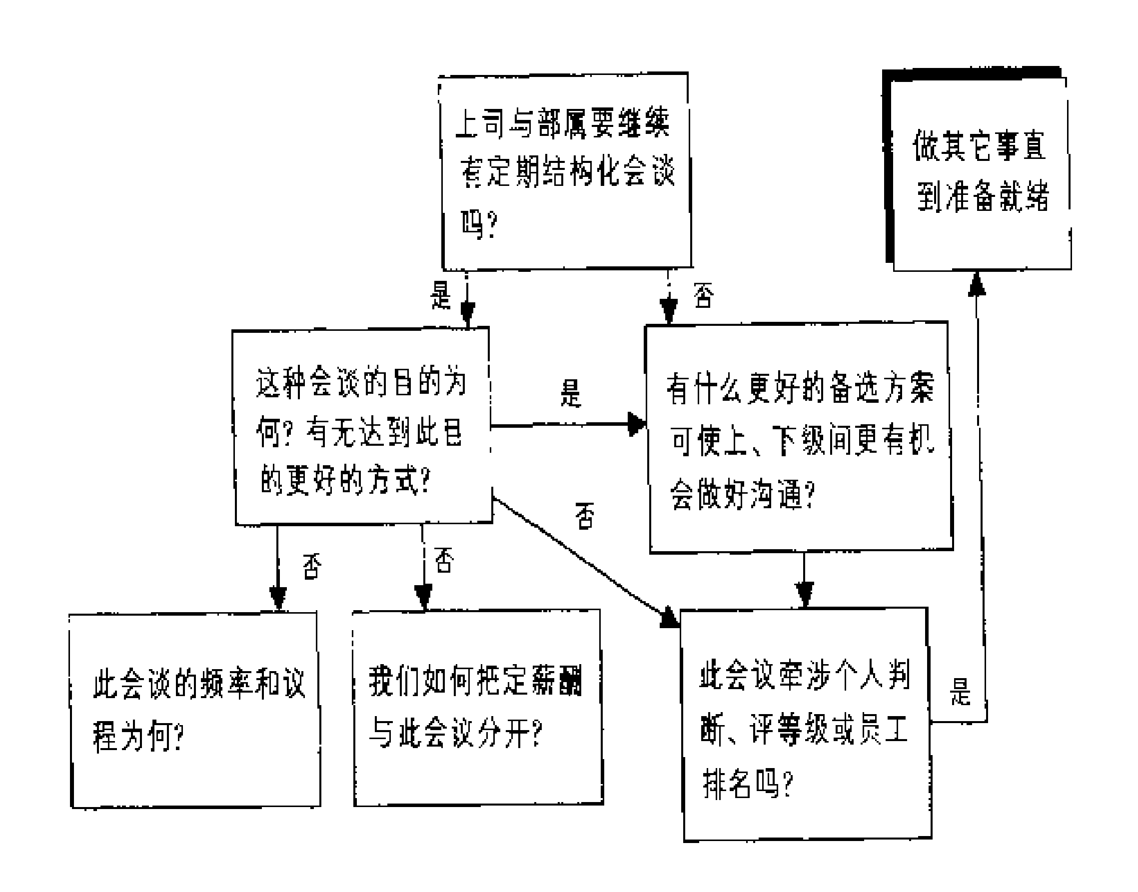
Ⅱ. 重新考虑考绩制与薪金





6
什么是我们计薪酬的基础？（长期标的）？
做其它事直到你已准备就绪。
7
市场行情？
否
8
年资或终生职？
9
利润分享？
10
其它？
是
7a
市场行情如何定出(使用什么"标竿"?)
8a
年资如何计数?(每年?每2年?每5年?每10年?等等)。
9a
全体员工适用?
部分员工适用?
10a
其它任何薪酬基准需要对个人能力作一判断吗？
7b
如何从事市场之搜寻？由谁做？使用哪种方法？
8b
薪酬如何计算年资？
9b
依薪金%计算？依等比率计算？%与定值方式相结合？
10b
我们如何确保所给的奖赏不是因为运气所致？
没把握
7c
贵公司薪酬目标选择哪一水平？（平均值？前25%？等等）
10c
此一评价判断是否像考
7d
你对目前薪酬与市场行情差异大（高出甚多或低了甚多）的员工，要如何处置？
临时人员政策
你明年如何给薪酬（临时人员政策及计划）
他们保证可得到去年所得到的吗？
他们也有年资薪酬吗?
他们也分享利润吗？

Ⅲ. 重新考虑主管及部属间正式、结构化的年度会谈



摘要

西方管理者共谋广纳考绩制（别名有“绩效评价”、“绩效评审”或“绩效管理”等）为有用的做法。公司总部、制定法规机关、民选官员、人事主管和首席执行官等，都制定政策要求别人打考绩，即使被打考绩的人并不同意这套做法。有很大比率的主管及部属不喜欢考绩（参考1996年11月19日谢尔哈特在华尔街日报的文章）。即使九成以上的考绩制并不成功，主管们仍被要求继续执行这项不成功的政策。

首席执行官和人事专业者都普遍认为考绩制是好事，欠缺的只是找到或设计出好方法来落实。这方面的顾问业务很兴旺，即许多人愿意告诉主管们如何做考绩才对。我们把打考绩改名为“绩效评估”、“绩效管理”或“教练”、“咨询”等等美名。评价尺度从五点制改为三点制，从四点制改为四个描述性词句。我们导入360°评价法及其它种种流行花招。其实，它们都只不过是原三角铃演奏同一旋律的不同变奏而已。

我在本章论述的宗旨是：打考绩并没有对的方法，因为它本身就错了。它来自最不合人性的直觉，对受评者、考评者都会有不利的影响。它对顾客和组织也都没有可证实的好处。

凡是坚持实施考绩的人，必须先证实它不会产生伤害，其次要证实它有确切的正面贡献，而这些工作的负担可不轻。

第九章 活动

试讨论下列问题：

1. 下述为华尔街日报1995年8月18日一则报道的全文：

准时竞争：TWA不再等任何人了
下次你要转TWA飞机可不要迟到。

环球航空公司（TWA）的假设为何呢？

下述为甘尼特新闻服务社（Gannett News Service）的一则报导（1996 年 11 月 10 日）。

环球航空公司与其它数家大航空公司一样，要接受交通部每月有关准时的评比。为达到好成绩，环球航空公司决定不再等来自其它 TWA 而迟到的转机客人，希望能因此达到 85%准时率。

公司发言人麦克唐纳说："除了夜间最后一班飞机外，我们都不再等人了。"

TWA 已有改善，9 月的准时率为 75.6%，而去年平均为 66%。TWA 说，如果公司进入交通部评选的前 5 名，每人加发 65 美元奖金，而如果是第 1 名，每人给 100 美金。

TWA 的奖金制乃是学自大陆航空公司 1995 年所施行的办法，它使该公司晋入前 5 名。

其它公司的做法如何呢？

■ 联合航空提早 5 分钟登机，窄体机花了 30 分钟，广体机花了 40 分钟。公司说从 10 月改革以来，迟到已减少 15%

联合航空也打算把准时绩效与 600 名中至高层主管的奖金联系起来，公司也增派更多机械师来减少因机械故障造成的迟延，并多增派 2 架：一架 757，一架 737 作为备用机——总备用机增为 9 架。

■ 达美（Delta）航空公司现在先止后排旅客登机，而不再为残障、高龄者作特别登机通告，而由登机服务员找出谁需要协助，并帮助需协助的人。该公司严格执行登机程序。

发言人比尔·贝里说："我们以前太好心，遵照程序要求登机，结果人挤人一团乱。"达美的标的：进入交通部评比前 5 名内。

■ 阿拉斯加航空公司的 8 月准时抵达率只有 50.9%，现已加速其登机程序，把原来 10 排以上的登机队伍改为 5 排。

2. 你对 TWA 的方法有哪些观察?

3. 你对联合航空公司的方法呢?

4. 你对达美航空公司的方法呢?

5. 你对阿拉斯加航空公司的方法呢?

6. 为何这些公司都用奖金制来改善呢?

7. 有什么理由说奖金制可能不是好办法呢?

8. 戴明说过:

■ "人人都全力以赴。"

■ "我们为全力以赴所毁!"

他的意思是什么呢?

9. 下述的区别是什么?

A. 绩效评价

B. 绩效评估

C. 绩效评审

D. 绩效管理

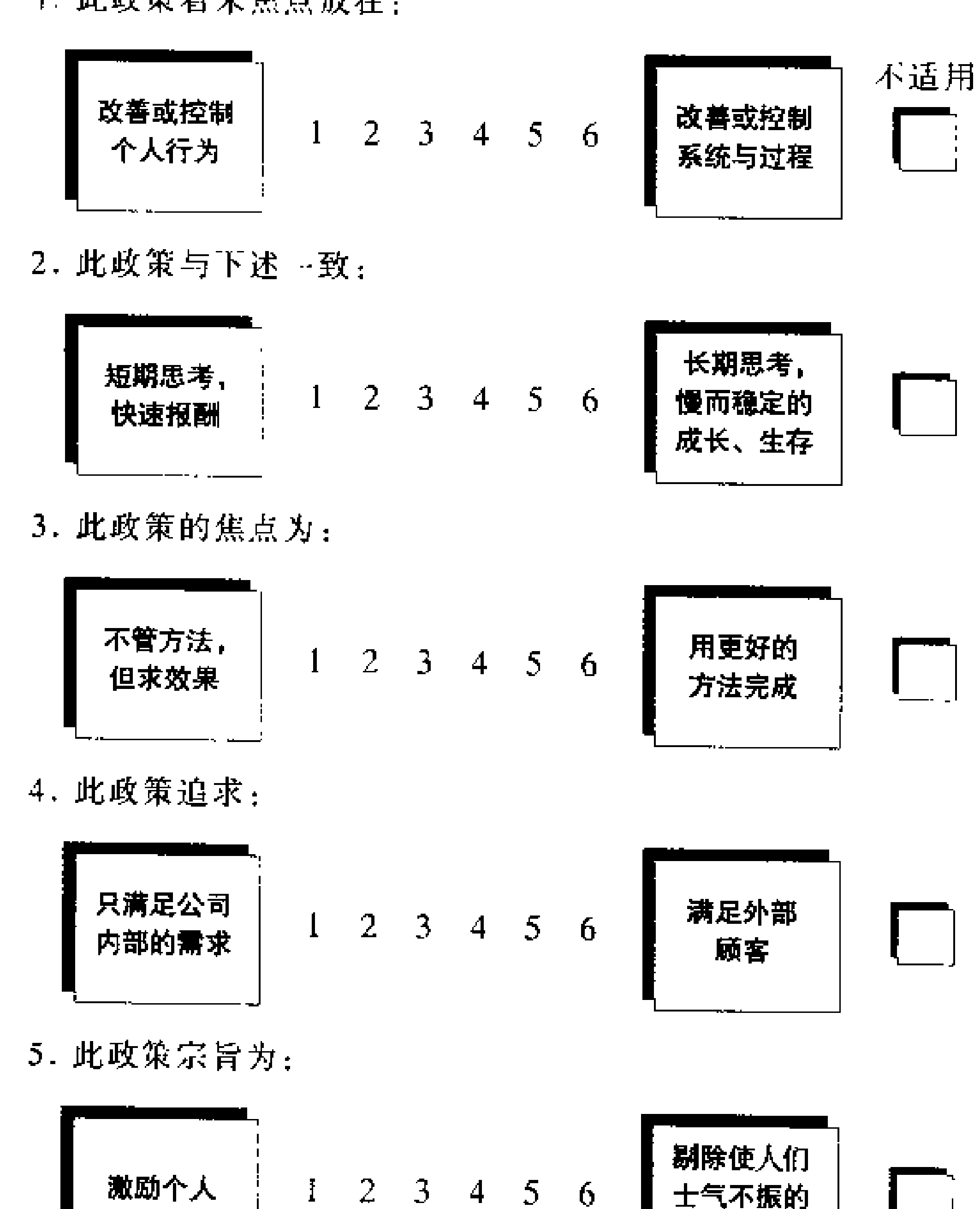
E. 绩效反馈

它们是不是同一三角铃的变奏? 解释为什么是,或不是。

10. 如果不通过绩效评价,员工如何得到反馈?

政策查核表

使用下述查核表来检查考绩政策或其它人事政策。此目的在于刺激讨论，而非计算成绩。



6. 此政策根据的前提为：

保护组织，免受不良员工负担	1	2	3	4	5	6	用信任、尊重对待所有员工	不适用 □

7. 此政策有奖赏或表扬，其对象为：

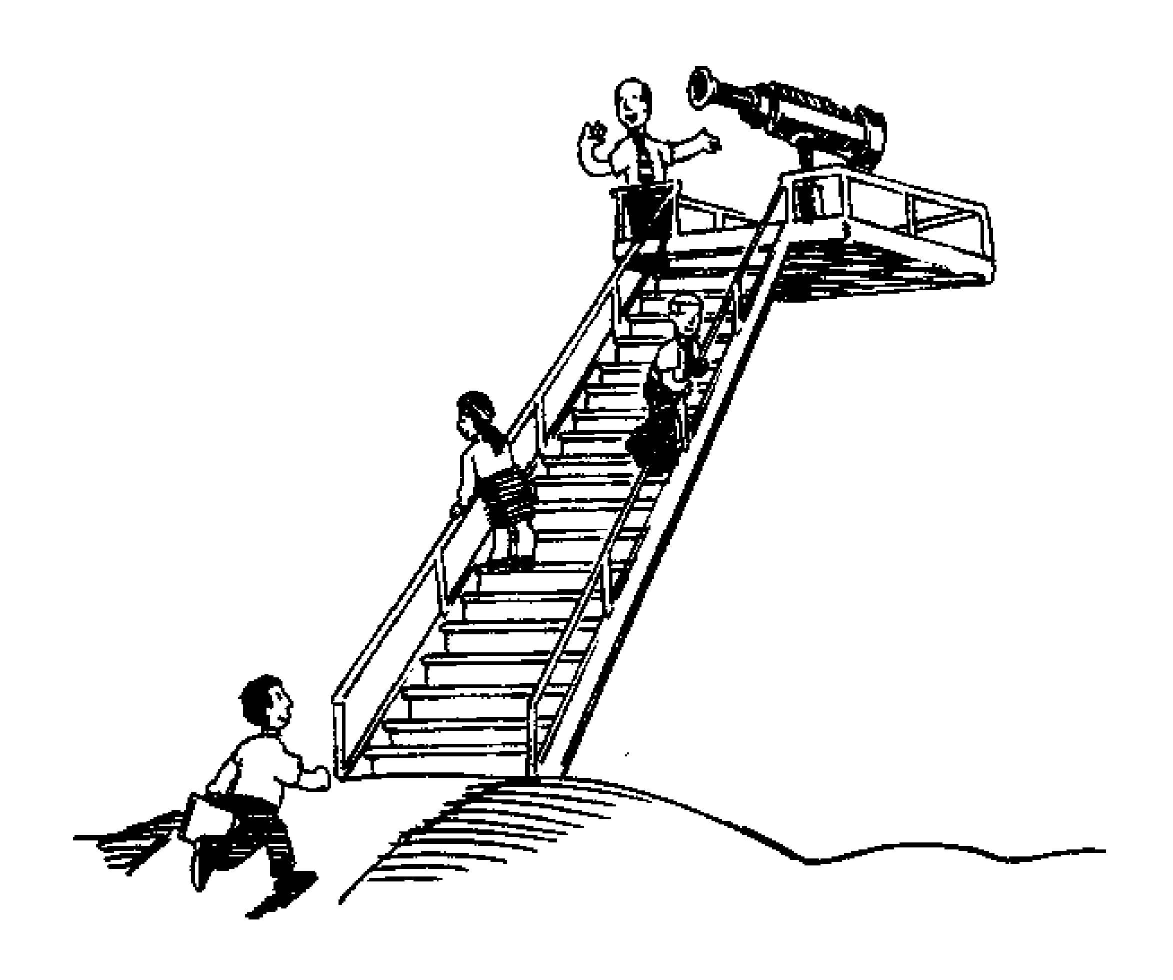
把全部成果归功于某些人或某人	1	2	3	4	5	6	使每人分享其应得的	□

8. 此政策或显或隐地鼓励：

放眼个人或个别的绩效	1	2	3	4	5	6	放眼团队或系统的绩效	□

此政策的弱点	此政策的强点

10 新世纪的领导学



导言：领导力是什么？

在过去大约35年中，我读过数百本关于领导学的书及文章，自己也写过一些。其实我对领导学的学习，有更多是得自与上千位领导者认识、共事的体验。

有些我观察过并熟识的领导者很棒（wonderful）：对人尊敬、生意精通、对顾客专心、清楚地将方向感和焦点传达给部属。与这些领导者共事很愉快。

也有其它类型的领导人，姑且称之为令人“难过（dismal）”，从“很棒”到“令人难过”这一连续体中，如何加以区分呢？根据我的经验，我认为它们的不同之处在于下述特征：

是否能创造并沟通意义

“很棒”的领导者可以使人人知道什么是重要的。每人都知道组织为何存在、从事的是什么、将往哪儿去、现在该做些什么重要的事。

“令人难过”的主管没有宗旨，所以人们不知所终。然而令人难过的主管，会反过来怪人们浑浑噩噩。

难过（Dismal）

“Dismal”的词源为拉丁文，意思为“坏的日子”（注：此处用其古意，请查字典了解其它意思）。所以“dismal 领导者”就是让员工日子难过者。

焦点放在外头

很棒的领导者注重组织对外的目的。他们对顾客有所承诺。对他们而言，组织之所以成立，为的是顾客，而不是股东、董事会

或制定政策者。只有顾客能决定组织做得好或不好。很棒的领导者会发展出"使顾客满意"的外向承诺,而令人难过的领导者则向内看:各种内部自大的指标、财务成果、各种目标管理法;同时对员工也设许多指标,要求他们相互比较、互相竞争。令人难过的主管要大家互相竞争,使管理当局觉得大家很认真,从而感到高兴。

真正关怀人

很棒的主管对人有兴趣,认为人的多样化是件乐事,关心别人,真心想知道他们的故事。

令人难过的主管常把人看成:不值得信任、有威胁力、不得已的方便工具、可以用毕丢弃的大宗货品。他们的范例为不可救药的守财奴斯库吉(E. Scrooge,注:斯库吉为狄更斯〈1812~1870〉小说《圣诞欢歌》的主人公,卑鄙刻薄者。)和史无前例的绰号"链锯邓拉普"(Chainsaw Dunlap)。

了解更宽广境界

很棒的领导者自己了解、并会协助其员工了解他们的工作,

链锯邓拉普

当艾伯特·邓拉普受雇整顿某家公司时,该家公司股票就大涨,而员工士气则一落千丈。邓拉普绰号为"链锯",他受雇于斯科特(Scott)纸业公司时,低价卖出分公司,关掉许多无法改善的运营处,解雇11 000名员工,然后把公司转卖给金伯利公司。斯科特从此消失,而邓拉普洋洋自夸说:"斯科特今年史无前例地好!"邓拉普把为斯科特掘坟的种种措施,美其名为"整顿,败部复活",这使他获得优厚报酬。他接着又转任森宾(Sunbeam)电气公司,该公司股东大乐,而员工则赶紧把履历表准备好,往他处谋职。

平实而言……却又谈现场（Gemba）？

我一方面说论述要平实，另一方面，我用一章来谈一日文“外来语”：现场，而又谈特殊因和共同因变异。这些凭什么比“授权”或“高绩效”等解释，更容易为人所接受呢？我的理论是：

- 我认为要认识的概念很重要时，我会使用非一般化名词。这是特定的分别化，有别于标新立异、哗众取宠。
- 我在该等名词背后有实质和内容时，会用非一般人用的语言，例如特殊因与共同因二词，乃是对实质（即变异）已有特定的解说了，它们已成一门实在的用语，而授权（empowerment）、负责任（accountability）等，只不过是些没有意义的管理界流行空话罢了。

（译注：“特殊因”、“共同因”等有“作业定义”，既可运作，同时有可改善的策略，又据而可判断系统是否有稳定、有能力的基本特征，是“实学”。参考《戴明博士四日谈》《第四代管理》《转危为安》等。）

自有更宽广的境界，这是系统思考。他们发展出精致的使互相矛盾的目的转为和谐的感觉，即便某些子系统或部分之间彼此不和。很棒的领导者有协调大家方向一致和步调一致的直觉。他们虽然了解暧昧，并知道如何领导组织度过暧昧，但却不会把暧昧转为美德来歌颂。

对令人难过的领导者而言，混乱是常事。工作被视为某时刻的隔离事件。组织内各立目标、自行其是、相互竞争，而无经营境界。员工为少数奖赏彼此竞争，同事间彼此结怨。

清楚而诚实的沟通

对于员工、顾客、供应者、股东及其他关心组织的人们，很棒的领导者会说实话，而不会让吹牛的、江湖术士等的“沟通”

成为"妖言惑众"。很棒的领导者说话平实、明白。

令人难过的领导者的话不可信。他们夸大好消息，遮掩坏消息，说话模棱两可，又充满管理学的胡说八道。他们满口空洞的词汇，像什么授权、再造工程、高绩效、负责任、自主（self-directed）等等。他们活像迪尔伯特（Dilbert）漫画中的人物。

什么是领导力？

领导力（Leadership）并无公式。领导力远比各类谈它的书（包括本书）中所谈的方法、能力和特性等都要多。

领导力为领导者的献身和精神，以及他或她与跟随者创造出的关系。好领导能包容追随者的需求和价值观。好领导会考虑对方的技能和能力。好领导会照顾组织的目的和未来的需求。领导是一门艺术、一种内心旅程、一张关系网络、一种精通各方法的境界，还有其它更多更多的。正因为我们无法期望任何个人英雄具备上述种种特性，所以终极而言，领导力必是一系统。

系统的领导者（Leaders of Systems）

下10年，甚或新世纪的领导者必须了解系统，并在所有计划与决策中考虑系统、了解系统的存在。

系统的领导者，包括在目的上的领导、在技术上的领导、在关系上的领导、在团队合作和共同体上的领导、在互动上的领导和一个领导力系统（a system of leadership）上的领导者。

目的上的领导

组织一直都要有目的感及愿景。我们常为日常琐事所纠缠，而需要提醒自己为何在这里做这些事。我们需要有手段来决定，究竟个人所做的是否与更大的福利有关。这是领导力的精髓，即给人们"择善固执"的理由与方向。

技术上的领导

“技术”指经营及创新所必须的专门技能和经验，不只是设备技术或电脑技术，而是我们为了生存与繁荣所必需集体具备的广泛的知识与诀窍。

显然，领导者个人是无法取得所有这些新知识、诀窍和技术上的技能的，所以领导者要带领建立并维持各系统，使得组织对目前及新兴的技术有完全的了解并能加以应用。领导者必须知道哪些技术自己要精通，而哪些事自己必须了解。

关系、团队合作和共同体上的领导

组织为一社会实体。回顾我们的求学时代，某些重要时刻并不限于某学科的学习过程，其它如友情、学会与别人建立关系等也同样重要。同样，在职场上重要的也不只是工作而已。职场的社会化可以被视为禁忌、有碍于工作，不过我们也早就知道，与人的互动可以改善工作生活，使得工作成为既能支持你，又可治疗人的活水源头。也就是说，互动也可以改进工作、质量和生产力。

给予某团队的人清楚的目的和适当的方法，大家就可共同创造、追求单凭个人无法企及的东西。

领导者要相信人的互动、社会化和团队合作。公司或组织如果能像个社区（共同体）会更好：有共同的目的和愿景，能协力合作，成为一个学习的共同体。领导者可以提倡这种价值观，并使彼此的关系可以支持这种观念。领导者若能创造出以工作为荣、为乐趣的职场，将会造就无可估量的好处。而如果对人们漠不关心、讥讽、持负面看法，也同样会造成无法衡量的损害。

互动上的领导

企业中不仅有人与社会的互动，更有组织上的互动。我们在

第 3 章讨论过工作如何从某一活动、步骤、过程、阶段或次系统流到另一处时，成为彼此相依和互动。每个人在组织内工作都会受到别人的影响，也会影响别人。领导者必须坚持要排除各种障碍，要形成相依、合作的关系，进而又能使它维持不坠。领导者在对待人、指派活动、进行规划、使大伙参与问题解决等的方式、做法，可能使大家更为隔绝，也可以让大家更健康地合作，所以不可不慎。

领导系统上的领导

谈领导力常使人想到居权威地位的个人：这是领导的层级观。其实，领导也是一个系统和过程。领导有许多不同的方式。领导者的责任就是要使领导工作有成。这也许远比他或她亲自去做更为重要。事实上，也惟有如此，才能成功地完成本章所讨论的所有领导功能。领导者要设立组织环境和支援系统，使得各个不同的个人在不同时间，都可以自由地扮演领导的功能，并使其运营不断。

扁平的组织系统

这里指的并不是命令式的扁平化，如由某顶层主管说："公司从此扁平化！"并把层级拿掉了事。要扁平化，必须惨淡经营，即只有在组织完全消除浪费，并创造出有效率、顺畅无阻的工作流时，组织才能扁平化（译注：这方面请参考拙译《精实系统革命》）。许多中间主管的工作，大多为只是在处理事务及排除困难而已。这像戴明所说的比喻，把烤焦的面包丢掉的那个人（注：参考《戴明修炼Ⅱ》第一章）。而这些职位经过不断地力求精实化后，就不需要了。

扁平组织会造成组织上人的问题，我称之为"扁平组织的进退两难"：有些员工想要更上一层楼、想当领导、赚更多的薪酬，而你却使位子减少许多。所以要是你无法创造出一个扁平组织系

统，这些人就会跳到较无效率、但薪资更高的他处去发挥所长，去实现理想，因为此处已无“位置”了。

扁平组织系统需解决“加薪不升级”的问题，也要让人们即使没升级，却能够有机会担当领导，发挥所长。

扁平组织系统的新领导概念，或许要包括：对于领导采取较弹性的看法、特定任务编组、轮调式领导团队、允许人们选择其一功能，然后好好地经营它。

我认为在扁平组织中，工龄将扮演更重要的角色。这一观念许多西方主管很难接受。“如果依工龄定薪，”他们不满地说：“岂不是在奖赏朽木。”注意，我们是给薪酬而不是给奖赏，不要把绩效问题与薪金问题搞混了。

日本许多公司以“工龄长短”为决定薪金的主要因素。他们看来也好端端的。不管怎样，一旦薪酬问题定下来了，要经营扁平组织，就要以系统导向来重新思考领导。

领导的脚印

“领导为一系统的概念”使我们从另一角度来看领导力。以前我们认为领导者的所作所为就是领导。现在我们可以反过来看，即：有领导的功能的地方，我们就可以找到领导者。我们可以通过研究领导者来学习领导。我们也可以从组织中领导者的脚印来确认出领导者。因此，不妨看看贵组织中下述的事绩，并找出谁是领导者。

有新意义，就有领导

人们通过其行动或提出问题，可以减少暧昧，并创造更清楚的焦点。在贵组织中，何处制定意义、目的、愿景、焦点，并加以传播流通呢？不管是大规模、长期的目的，还是较小范围、更直接的着眼点等各层次，都需要持续赋予意义。领导者就是那些

赋予意义者、移去暧昧者、以及传达方向与焦点者。

有系统开发，就有领导

组织内需要确认出顺序、各互动和互依的地方，从更大脉络来看待工作。我们也需要努力让资源运用一致，而不致部分间、或部分与全体间，发生目的不一的情况——这对大型组织或小任务而言都适用。当有互动的工作流为人所开发、描述并改进，就有领导发生。

关系形成并维持时，就有领导

谁在为从前分隔、甚至敌对的团体搭桥呢？谁创立了沟通渠道及联系呢？谁努力从事于建立信任这一困难的日常工作呢？谁倡导每日守法有礼呢？谁看出并收容了孤立的个人呢？谁协助组织了解多元化的价值，以及认识到“排外”和“不断骚扰”是病态呢？谁让工作的共同体落实呢？上述这些人都是贵组织的领导者。

技术合乎潮流时，就有领导

技术可以是在电子、机械、学习、沟通、改善方法学方面的，也可以是任何新的知识或诀窍。贵组织如果在这些方法上能与当今水平并驾，就表示有领导。如果能把上述努力转化成设计妥善、平稳运作的系统，不仅所有这些领导及从事者都会受益，而且自发的、意外的活动仍然可以继续。不过，如果有系统的话，就可以把各种方法和益处都转化或组织的例行工作了。

美国领导人并不太差

美国西部的拓荒，实为其文化与传统的一个决定性时刻。一

群勇气可嘉的人和领导者，离开他们熟悉的地方，奔向未知，迎向危难与困苦。

我们今日作为日后诸葛，固然可提出许多后见之明：更好的方法、途径、设备和所需的技能。然而，这些先驱者竭尽所能，坚持到底，成绩不俗。

毕竟，我们成功了

我们对美国各级主管也可以说些同样的褒语。我们从前人的经验中也学到了许多后见之明。我在本书中写出许多美国主管可做得更好的领域，其实是本着“恨铁不成钢”的心情，因为毕竟西方管理在过去150年的成就不俗。

本书所提倡的领导方法，不仅与当今的有程度上的不同，又远比当今的要好得多。然而，过去的方式也并不太差。这也许可说明许多主管很难有所改变，是因为他们的老方法也很不错。不过，50年前戴明博士融合东西方精华的领导方式一路走来，比起他们要好得多。

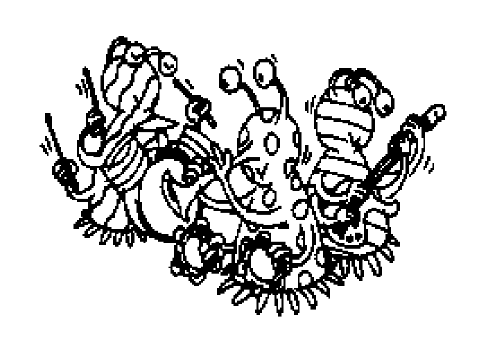
今日领导者必须逆流而上

今日的领导者要想采纳本书的新哲学，真是不简单，因为阻力重重，必须逐一克服，却又无法取巧。

本书所提出的转型，本身就是一项大挑战，何况今日的高层经理必须面对股市分析家、财务机构、股东、政府法规单位、供应商、甚至顾客，上述大多数对此新哲学一无所知，有的也毫无所谓。

在股价为短期利润所主导时，要顶层主管来促进长期思考是极困难的事。因此，顶层主管以及与重视短利打交道的所有人，都必须处在两套不同价值观下，希望兼顾长短期绩效。他们必须真正站在转型的分水岭上，对于双方都要游刃有余，而这可是很困难的事。

领导者带舞而乐队为外星人



我们都知道旧式的舞步如何跳，我们都是生长于传统组织——领导和角色模式都是行之有年的。然而，现在舞曲可不同了，让我们不知所措，而舞池上又无舞步指示图。

对于此新哲学与此套新方法，即使最诚恳、最认真、最聪明的领导者，都要花一阵子努力思索才能消化。而跟随者必须有耐心，不要太早下论断，要多包容。舞曲是新的，跳舞时偶尔小错或踩了人也在所难免。

福特高层主管学习重新舞蹈

1982年2月10日，福特汽车公司的总裁唐纳德·彼得森(Donald Peterson)对公司内资深的高层主管们，说了下述一番话：

……我在思考这次会议时，突然领悟到，诸位正是决定我们能否成功地扭转经营管理方式的人。要能有显著的改变是很困难的，特别是我们要一改过去数十年来的做事方式。何况，各位都是因这些而居此高位的人呢！坦白地说，我们许多习惯是错的，你们可能很难接受这个事实，即你们之所以能被提拔、晋升，有时是歪打正着的结果。

我郑重地建议诸位深切反省，你们是否真正了解我们所说的元月份我在高层经营检讨会上体会到，当时诸位以为我说的是如此基本，而当然又都是福特汽车公司做过的，以致不了解我为何要旧调重弹。我能感觉出来，诸位中很多人尚未了解我们真正试图要改革的是什么。所以我要强迫诸位扪心自问，你是否真正了解我们试图要改革的是什么……

(选自《戴明修炼 Ⅱ》)

也就是说，旧的并不怎么差，而要精通新方法却颇为困难，

当今的许多领导者在过去的成长时代，以其能力和成就为荣，而他们的才能和认真苦干没话说，能有幸赢得荣耀是当之无愧和可以理解的。而现在，他们则得有所变化，才能掌握一套新的领导方式。他们登上了峰顶，上面却有一信息："你过去的知识与所作所为，多数都已过时了。欢迎加入新领导行列！"

今日的领导者值得我们信任、支持。然而瞻望前景，其工作可真是万分不容易呀！

康复的（healing）工作场所与学习的（learning）工作场所

我曾面临过就两种事业作抉择：（1）专业从事以心理学为主的治疗师和咨询员或（2）最后我选择做一名组织发展专业人员。我的抉择的主要基础在于：大多数人在经历人生困境时，依旧每日照常上班。我观察出他们在工作时的体验，对有些人是有康复作用的，而对另外一些人则不然，工作反而是问题的源头。有些人认为做自己得意的事，而且周围的人友善、其支持性人际网络的效果，远比每周来向我咨询一次更有康复作用。另外有些人离开我的咨询室后，投入的工作环境缺少支持、充满压力，无法以工作为荣。从心理治疗时所得的好处，在令人发狂的工作环境下化为乌有。

因此，我决定，要是能协助人们创造一种既可助人又可令人康复的工作场所，那该是更好的机会。

再加上由戴明博士引入，并由诸如彼得·森杰（Peter Senge）等人的著作所发展的新概念，才能使我们的工作场所，不该仅是人们期盼下班后才享受"真正而令人满意的生活"的做苦工场所，而是可以过着人本生活的地方——人不只是沦为发挥职能的工具和资产而已。因此，我们可以简略地看看：哪种工作场所令人发狂？而哪种则令人康复而又可不断学习？以及领导者如何来

领导大家创造出一种令人康复又可学习的工作场所？

工作场所中令人发狂的事

下述八大现象，实为我们组织中最常见的反人性现实，以及管理当局常做的干预，它们使得工人共同体失调、失和。

1. 强迫为“人为的稀少性”而竞争的种种政策

- 以强迫排名次方式打考绩
- 依功绩给薪酬
- 选每月（或每年，每10年，本世纪，有史以来）最佳员工

2. 不信任和不忠诚的政策

- 譬如第9章例子，福尔克齿轮公司的旧丧假规章为：“人事部可能要求你出具死者与请假员工亲属关系证明。”
- 从缩编中可以显示对员工的不忠诚（参考第5章）。

3. 系统运作失灵，加上怪罪心态

- 参考图10-1用图来表示这令人发狂的情况。

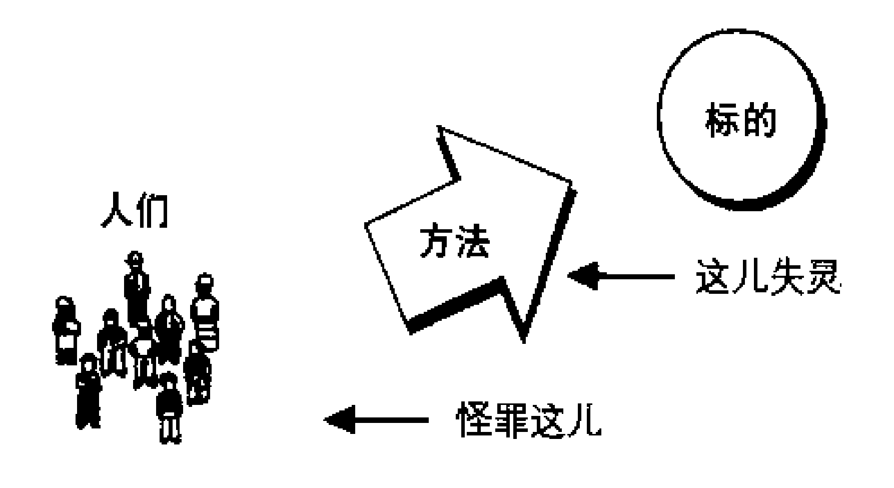
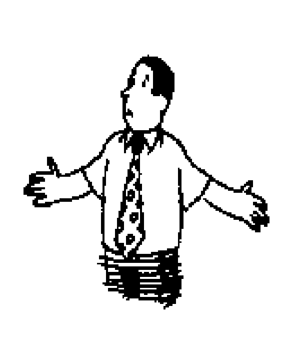


图10-1 怪罪个人造成系统失灵

4．严父权威的关系

父母亲形象		小孩形象
■ 霸主		■ 臣属
■ 判断	期望别人：	■ 歉意
■ 控制		■ 符合
■ 怪罪		■ 默认听从
■ 给予激励		■ 需要激励
■ 授权		■ 需要被授权
■ 其它参考第 2 和 9 章		

5．自恋、自大和贪婪

> 在经营中，公司首要关心的为关系利益人的快乐。如果当事者们不快乐，而且不能使他们快乐，那企业就不值得存在。
>
> （石川馨，1981）

- “由我们界定做什么才对。如果那有任何优点，它就是我们以前发明的。而我们未发明的，一定不好。”
- 我们（管理当局）比下述人们更聪明：

  ——员工

  ——其它部门

  ——顾客

  ——客户、病人，接受服务者

  ——竞争对手

——我们周围的社区（共同体）

- 利润（或成本削减）为成功的最重要尺度。
- 最终极而言，我们惟一有意义的目的是，满足我们的老板（业主或管理者）。
- 企业不过是狗咬狗，和贼人之间彼此分赃。
- 参考第135页的框中文章（传统之罪）。

6. 员工为贱物

- 员工为一项费用，所以我们要少依靠他们。他们为大众商品或可互换的零件，在磨损过后就要予以淘汰和更换。
- 没有成长及改善的机会。

7. 病态忠诚：团队合作极差

- 集团迷思（groupthink）：对小组的过程和产出，绝对愚忠，从不质疑。
- 使用“团队合作”一词来表示“顺从符合”或“一群无名氏之作”。
- 怀疑个人的努力、单枪匹马式表演、或个人的注意力。
- 对某一规范（僵化的标准化）过分拘泥。
- 参考第4章的“官僚”短文。

8. 鄙吝（lean and mean－ism）

- 把职员人力水平设在工作负载变异最低处，使得工作一增加，产能就超载（参考图10－2）。
- 无喘息空间或自由时间可从事教育、培训、团队建立、改善工作、或暂时从每日荒唐事中“退休”以开阔新视野。
- 凡是与生产不直接相关的，都无法容忍。
- 参考第5章“给从事缩编者检查的问题”（第165页）。

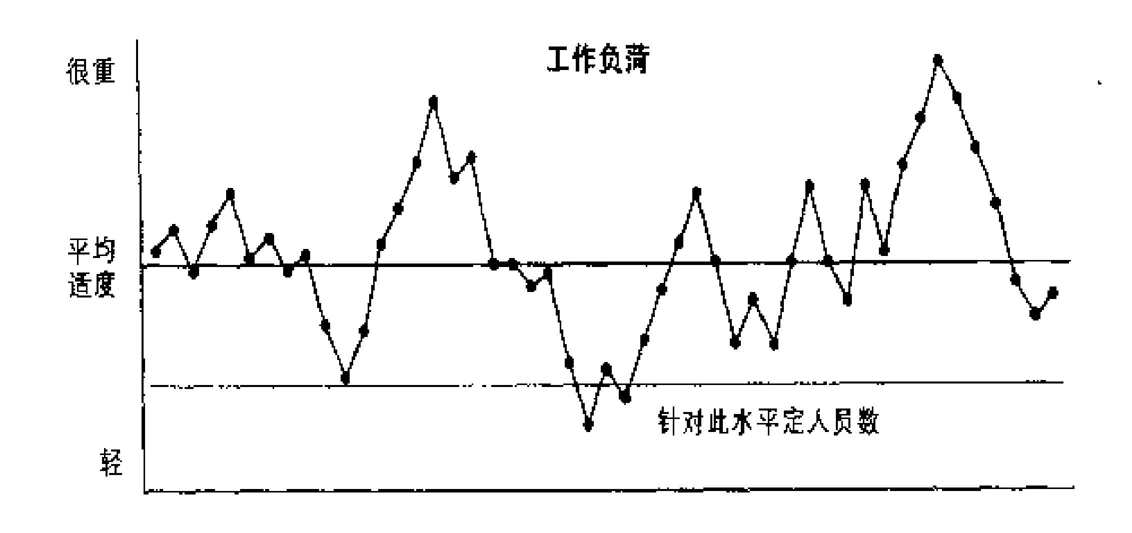


图 10-2 鄙吝造成食欲不振症与恶性循环

工作场所中的康复与学习

下述为一些可使工作场所具康复作用的政策、实务与环境因素。

1. 清楚、永久而崇高的目的

- 全组织的个人、小团体，合作迈向共同而令人鼓舞的标的。
- 成功的主要尺度，如“令顾客喜悦”等，都是利他的。
- 参考第 2 和 5 章。

2. 学习和成长的机会

- “学习”成为普遍的期望，也成为每日工作生活循环中的一部分。
- 顶级主管做终生学习的榜样，并将其推广到全体人员。
- 有时间和金钱维持继续学习。
- 参考第 3 章。

3. 方法上和流程上的持续改善

- 事情出差错时，我们合力找出系统上不适当处、并寻找

系统上的补救之道。
- 全组织上下都学习、精通改善的方法学。
- 参考第 2、7 和 8 章。

4. 互敬互信

- 对组织内全体人员都能平等待之：大家都是值得信任的成人，各具不同的经验、技能和其它资源。
- 尊敬、善待人们：大家都受到注意、打招呼、有人倾听、有人邀请其参与。
- 没有空喊的冠冕口号，而是对人真正关心。把人视之为人，而非把人视为资产或有功能的人。
- 参考第 9 和 10 章。

5. 频繁沟通、交流信息

- 组织内沟通极顺畅。
- 人们被告知真情、并有值得信任的来源和通道可以提问、查证谣言和知道事情现况。
- 通过各种不同媒介来沟通，包括：电子、印刷、电视、面对面等。
- 沟通交流的不是一堆由所谓的造势专家刻意设计包装的讯息。
- 参考第 8 和 10 章。

6. 共同一体感

- 人们在组织的经验，就是一种共同体经验。人们在组织中相互认识、相互关怀。
- 正如在任何共同体中，人们保有其个性和个人需求，不必强颜欢笑，没有义务要手牵手大唱“当我们在一起”或“Kumbaya”，对于特立独行的人并不会排斥。共同体是在有支援的环境下，保有各自的选择。

- 共同体注重于日常生活中彼此善待，而非大型的或规划的事件。
- 共同体反映出组织的顶级人员所奉行的价值观。

7. 参与

健康的参与有两个层面：一是参与本身的好处，二是需要对于“参与是什么”加以澄清。

主管可以看似好意地提倡参与，却因为参与本身的意思不清楚或不一致，而使员工发狂。

- 特定参与的价值。人们能参与决策制定时，通常会有下述好处：

卢因与参与

著名心理学家库尔特·卢因（Kurt Lewin，1890－1947）在希特勒统治的纳粹德国时，逃亡美国教书、研究。他的父母回德国，不幸被关到集中营而罹难。有许多战时主张或默默支持灭亡犹太民族的人，竟然都是他家的旧相识。卢因家破人亡，而凶手竟然是一些老友，情何以堪。

卢因是“组织发展”这一领域的先驱。他的一些教义可能与上段的家庭悲剧有关：

- 我们如能参与问题的分析与解决，或许可能会改变我们的行为。
- 我们对于自己曾协助过的决策，更可能加以实践。
- 集团对工作所能给的力量和威力，远大于其个别成员的努力总和。
- 各集团可以投入“行动研究（Action Research）”过程，在其中采取行动，并研究其所作所为，从中学习、并改善其努力。（参考韦斯伯德〈Weisbord〉，1987，89页，中译略改。）

——该决策会作得更好。

——对于所提的变革，抗拒力会较少。

——执行变革者更能落实之。

——参考第 6 章论“变革的社会化”。

- 一般参与的价值。人们无法参与时，就会受到伤害。换句话说，使人隔绝而无法参与，就不可避免会伤害到人。我们的世界中，处处有这种因无法参与决策而伤害人的事。这适用于工作上、社区和全国事务上。
- 清楚的期望和参与

参与可分为下述渐进的各阶段：

a. 确认问题、议题、需求或机会。

b. 考察情势，来决定各种作用中的因素和成因。

c. 确认该项努力的标的或目的：我们想成就什么？

d. 确认进步、成功或任务完成了的指标：我们如何才会知道该项努力已有正面贡献呢？

e. 设计出过程或方法，让前述的问题、议题、需求或机会得以处理。

f. 计划该项努力。

g. 执行该项努力。

h. 监督该项努力（PDSA 中的“研究、检讨”）。

i. 根据前项（h）中所学到的，作必要调整。

j. 把新方法标准化或制度化。

参与是一相对概念，不是“完全参与或完全不参与”，所以上述各发展阶段的参与，并非是绝对参与或绝无参与。

坦纳鲍姆（Tannenbaum）和施米特（Schmidt）（1968）在 20 世纪 60 年代确认出：管理上的控制功能，实为一连续现象，它可用图 10-3 来表示。

罗兰·科茨（Roland Coates）和利兹·弗里曼（Liz Freeman）

把上述模式推广应用于“全面整合式团队合作”和“建立共识”；我从中获益甚多。（他俩为好老师，通信处为：410 Ashby Road, New Ipswich, NH03071, USA）读者或许注意到：图 10－3 中的对角线并未完全触到边角，这是表示主管并无完全权威，而部属也无完全自由。

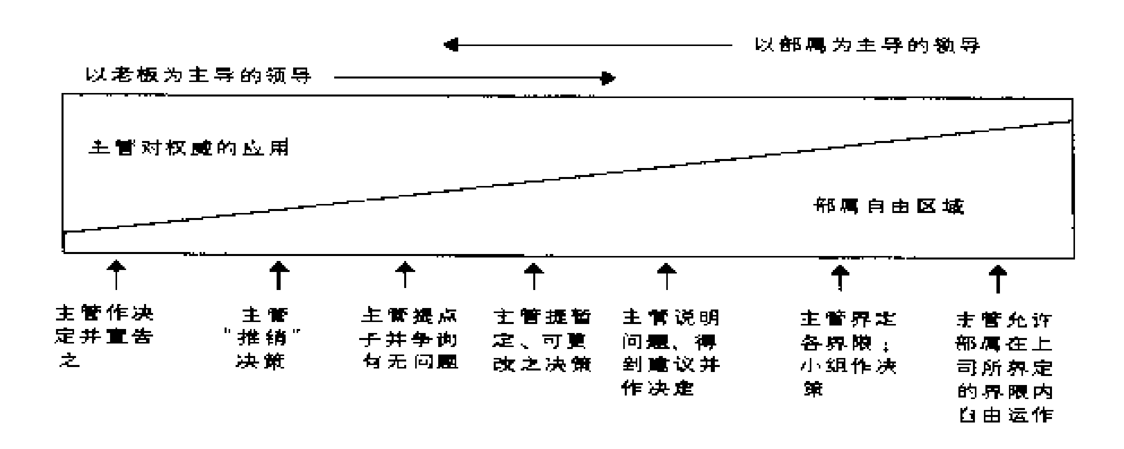


图 10－3 领导行为的连续体图示

问题有时出在部属对参与有未明白说出的期望，而它与主管未明说的期望有所差距。暧昧是参与的最大敌人，因此，参与要能成功，公开、清楚是很重要的。人们对于未能信守承诺者的痛恨，远甚于未能参与其事。

8．有康复力的领导者

有康复力的领导者的特色，可以用下述表达：

- 他或她告诉别人事实。
- 他或她可被信任会持续一致地有利于全体人员。
- 他或她的工作能力可信赖；参考图 2－15 和图 10－4。
- 他或她倾听人们的故事。
- 他或她投入会话（客套、闲聊、或其它使人知道他们有分量的种种方式）。
- 他或她找的是问题的系统原因，而非罪人。

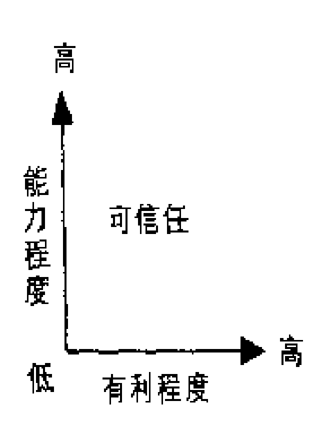


图 10－4　康复领导者的可信任

- 他或她领导持续改善，让事情愈来愈好。
- 他或她使大家把焦点放在一致而令人振奋的目的上，并重视对外部顾客的服务。
- 他或她提倡参与，并能对任何既定议题有清楚的了解，知道它需要何种参与期望。

如何让老板转意

本书读者多半非老板。幸亏如此，否则销售量有限。官小位卑者，如何才能影响上级？在此提供一些建议，不过应先澄清一些事才合乎实务。

- 要老板回心转意并不简单。一来你不在具有影响力的位置，而在其位者，其议程又可能与你的殊异。
- 你可能事功彪炳，然而除非你为顶层所全心全意接纳，否则对整体组织的影响仍有限。在此情形下，你最可能的结局可能是把所学贡献于下一工作上。

如果你不是位凡事要参与的人（muckety－muck），又要做什么才好呢？

倾听

请回忆我们在第8章讨论过的倾听：它不是被动的，而是积极地追求了解别人所要说的。在接近任何正式领导者前，不妨设身处地想：他们的优先序为何？哪些事让他们担心、难眠？他们对未来有什么远景宏图？什么事让他们满意？什么事使他们狂躁不安？如此，对你要提的变革的了解，以及要如何提出提案，都会感受不同。

成功

变革的推动者所最在意的，就是变革要能成功。成功最能使支持者大受信任。从最高层主管的观点看，成功意指对生意有所帮助，能以较低成本给顾客更好服务。

我过去曾有两次自己以为工作成绩不错，而老板却不以为然。这犹如艺术家的作品不错，却毫无商业价值，或是政客自以为立场绝佳却落了选。我对工满怀作自信，而信用却一直贬值（幸亏我后来转业有成，工作满意，行情也不错）。

因此，要使用较高层主管们对成功的定义，你必须创造出一

学会说“啊哈（Uh－huh）”

比尔·伯克（Bill Burke）20世纪60年代在森宾电气公司任销售副总，他目前为佛罗里达州名顾问师。他教业务人员一招他认为最有成效的武器：说Uh－huh，然后闭嘴。“这样就会使业绩提高六成。”他调皮、暧昧地说：“如果你说Uh－huh而又一脸无辜傻相，业绩更会增九成！”他的意思是：推销并非说服别人，而是要多聆听、了解对方、建立关系。

如果你缺乏控制局势之能力而想引进变革，不妨多听那些变革的推动者（movers and shakers）的话吧！（参考第6章“变革的人口统计学”）

番成就，使你自己满意、顾客能欣赏、而又能迎合变革推动者的优先需求。如此有了信用之后，主管们就会较愿意考虑采用新方法。不然，你既然没信用，也就没影响力。

共同体

我们在第 6 章讨论“变革的社会化”时曾说，为变革而计划，也或多或少是为变革的支持成员开发出一个组织构架。这同样适用于让老板回心转意上。有些人会直接或间接地影响老板对于变革的立场，不管他或她本身是赞成、反对或无所谓。

有时老板有意尝试新方法，不过却为其同事或部署所说服而作罢。因此，不仅要赢取老板，也要包括影响他或她的人马的首肯。要了解老板，必须涵盖他或她所尊重其意见的领导人。譬如，老板的秘书对于文书人员对应变革的直觉，或仓库主管对工人的情绪反应等等。对于这些有影响力的人，你必须认识他们、了解他们、聆听他们，还要学会对他们说：“啊哈！”。

锲而不舍

要转化老板，要练就一项重要功夫，那就是要锲而不舍而又不烦人。我认识某位员工准备了很多“一页诤言”和“电梯间用评论”，待机行事。他一有机会就“发功”或散播它。他提供来自公司内外的例子和信息，他不像传道士，却很锲而不舍。道具、资源也很多，举凡书本、录像带、文章等都有，你又可进一步与他共同研究。

向东方及孙子学兵法

东西方的不同兵法，都可供你当作转化老板的借鉴。我最先得益于安迪·布赖纳（Andy Bryner）和道纳·马科瓦（Dawna Markova）的著作（1996）。美式足球的扭打，可当作西方战法的象征：迎面对撞，一点也不含糊。比的是威力，大概是谁较强就

赢（目前讲特技与诈敌的倾向，实在是非传统之道）。而东方的策略则相反，讲究以其人之势还诸其人。顺水推舟，借力使力，也就是说，东方讲的是“共事”（working with），而非西方讲“对立”（working against）。与老板对立者是傻瓜，正如小个子要与大个子正面起冲突一样。不应要求控制对方，而是要想法子影响其能量的流动。

两千年前，《孙子兵法》（1989）教人如何在冲突中占优势，要点不在强权武备而在于计谋与准备。孙子说：“情报是你的至友（Information is your best friend——译注：此可能为作者人云亦云之引言。）”孙子教我们要不战而屈人（老板）之兵，要使老板自以为改革点子是他或她出的（译注：作者在这里可能把《老子》与《孙子》混了）。

因此，东方的变化之道，乃在鼓励长期、非直接的作用力，它较有谋略并能锲而不舍。

洋葱旱地策略

我现在要把在 *The Team Handbook* 中提出的“洋葱旱地（onion patch）策略”推广，并给些指导。“洋葱旱地”取材于20世纪50年代一首令人喜爱的歌“我似洋葱旱地中一朵孤独的小牵牛花”（I am a Lonely Little Petunia in an Onion Patch）。“牵牛花”比喻你心怀大志（有系统观，想引进新思想），而在办公室隔间之内当孤独的小花，人微言轻；而“洋葱旱地”比喻那些顽冥不灵，守住旧管理思想不化之老板（比喻有点不伦，就此打住）。

洋葱旱地策略的指导

1. **尽可能凡事都学。**你学到的，至少在下一工作也许可派上用场。
2. **确认你的影响区。**即使你人微言轻，有些地方你说的乃算数。

3．**确认某些优先事项**。选些改善的努力方向，它们可以是：

- 协助外部顾客
- 协助现场（参考第4章）。
- 让你老板的老板印象深刻（“是！董事长，这正是你要求速办的方案。它可真不赖！”）。
- 可以大成功的（可不要找会自毁长城的方案）。

4．**结盟同志**。愈多有影响的人支持你，你愈可能成功（参考第6章的“变革的人口统计学”）。

5．**运用数据**。用数据指出你的方法有效。要用数据描述现况及进展。这样也就间接要求不同意你的人，要拿出更好的数据来说话。

6．**沟通有道**。让人晓得你在做什么、进展如何。更要多管齐下地做。要富创意而又引人注意。

7．**不要与不同意见者争论**。想都不要想去说服那些对你或对变革有抗拒的人。认清你自己要做什么，并快速地勇往直前，如果成功了，自然会有人遵从。

优秀领导者的47项习惯

本节为作者所给的建议的摘述。它的确有点长，不过它们本着——中心思想：

领导者要避免对复杂议题给过分简单的答案，而是要追求霍姆斯大法官所说的“复杂那端的简单（simplicity on the other side of complexity）”。

1．下述为领导的新能力：

- 系统思考（第3章）
- 了解工作中的变异（第2章）
- 了解我们如何学习、发展和改善（第2章）

- 了解人们（第2、8、9章）
- 了解系统、变异、学习和人的行为等之间的互动（第2章）
- 赋予组织愿景、意义、方向和焦点（第2、5、6和7章）

2. 随着新方法的学习，领导者必须待人待己都有耐性，锲而不舍、谦虚，并允许自己及别人边错边学。（第1章）
3. 关于这种新方法，我们是从“不自觉不胜任”到“自觉不胜任”。这过渡最为困难，可能要花上3年，甚至更久才行。然后我们会达到“自觉胜任”，再进而达到“胜任而不自觉”之境地。此一循环从此会无止息地运作下去。（第1章）
4. 领导者需要有系统地了解组织：清楚地了解任何作为的目的所在，进而了解造成的结果（或成或败），其各部分互动和相依作用。所有的产出，不管有利或无利，都是系统及其互动（而非人们的不适当）所造成的。（第2章）
5. 凡事都属于更大系统之部分。领导者要想了解现况，就必须了解每一努力所属的更大系统及与其它系统的互动。（第2章）
6. 改变了系统，也就改变了人们的所作所为。而改变人们的作为，却并不能改变系统。（第2章）
7. 任你多会组团队、让人人责任清楚、人人都被“授权”、实施了奖金制、有种种激励措施、人人依绩效给薪酬，这些都无法弥补功能上失灵了的系统。（第2章）
8. 领导者必须了解变异，以及共同因变异与特殊因变异之间的不同。（第2章）不了解变异的领导者会：

- 从原本无趋势处，看出趋势来。

- 对原本有的趋势却视而不见。
- 把问题怪罪于无力控制它的人。
- 让有些单凭运气的人居功。
- 无法了解过去的绩效。
- 不能预测未来的绩效。
- 不了解其系统，或不知如何改善它们。

9. 领导者必须把PDSA（计划、执行、研究、行动）循环练就到成为直觉，并把自己看成是实验及学习的带领人，而非指挥者和控制者。（第2章）
10. 领导者需要了解“必需与非必需”变革之间的差异，以及“变革与改善”之间的不同。领导者必须知道该做哪些事才能确保所提出的变革会成为改善。变革需要知识，改善需要深远（渊博）的知识。（第2、5章）
11. 领导者需要了解激励、内在激励与外在激励之间的不同。他们无法真正激励别人，而如果硬想激励别人的话，可能会有反效果。不过，领导者需要明白，他们倒能令人士气低落（反激励）。（第2、9章）
12. 领导者必须了解，在解决问题与计划变革时，人们的参与与介入很重要。有参与才会使得决策制定、解决方案、结果和改善等做得更好。埋头自行苦干、或偷偷地干、或威胁非变革不可等做法，都会对组织及人们造成莫大的伤害。（第2、10章）
13. 领导者可要设法了解组织文化的真象，切记，这可能是人们最不能够了解的。（第5章）
14. 没有个人的、面对面的关系，也就没有领导可言。领导者会创造并促进组织内和组织间及组织外的个人关系网络。（第2、9和10章）
15. 领导者带领组织，必须采取范围小而深耕（“一寸宽一

里深般")、有焦点的方法。做事宁少而精实，绝不多而粗陋。(第2、5章)

16. 领导者要制定清晰而一致的组织目的，并持续地提醒成员：所作所为的目的何在。(第3章)

17. 领导者需要通过"顾客与组织互动后会获得什么能力"来了解组织的目的。(第3章)

18. 领导者需要一种"顾客优先"的新视角，协助组织的人来界定"从顾客角度看，怎样才算把工作做得好"。(第3章)

19. 反馈为改善之"母乳"。领导者需要建立起从顾客到组织的持续反馈环。而在组织内部，领导需要促进"以系统及流程为基础"的持续反馈环路的创立与维持。(第3、4和9章)

20. 领导者需要一种强劲的现场感（直接流向外部顾客的工作流程），而了解现场是落实日常"顾客导向"的重要工作——领导者要将此设定为优先，并给予支持。(第3、4章)

21. 对于一再重复发生的事情，领导者需要促进标准化，并了解每个人的标准化工作流程，如何与其它流程、及在更大系统适合。(第4章)

22. 领导者需要了解，过分简化、形式化的标准化方法，(例如ISO 9000）与另一更以系统为基础、全盘性、整合性的标准化方法，二者之间的不同。后者背后有更深远的改善哲学和更广大的脉络。(第4章)

23. 领导者需要使用并推广流程图——它能显示系统和流程如何展开，以及个人或小组工作如何与更大的工作流程配合。(第4章)

24. 领导者需要带领大家去除、打破内部障碍，并根据协

调、合作、互依原则，来创造互动的系统与流程。（第 4 章）

25. 领导者要能不为最近流行、时尚的管理迷思所左右。（第 5 章）

26. 领导者要能领导人们，在突破式改善与大规模系统变革上有计划和行动之能力。（第 6 章）

27. 领导者必须带领大家，写出目的、使命、愿景和价值观。它们要抓住企业或组织的独特性，而不流于泛泛空谈；它们是发自内心写出的，而不是文字游戏。（第 5 章）

28. 领导者需要带领人们建立系统与过程，以便例行地收集、分析关键数据。它们可指示组织在健全、需求和机会等方面的关键信号。（第 6、7 章）

29. 领导者必须坚持："计划"不仅要确认标的与优先序，更要进一步指出达到它们的充分而必要的各种方法和活动。（第 6 章）

30. 领导者不仅需要带领计划的过程（建立优先序及所需要达到的方法），也要带领评审或检查的过程。领导者要拜访从事改善活动的人们，问些有意思的问题，挑战他们的潜力，并给予必要的支持。（第 6、8 章）

31. 领导者需要能了解、并能欣赏清楚而可行的作业定义（或运作定义）的重要性，特别是要能从顾客的观点来界定各特性。（第 7 章）

32. 领导者要培养对"聪明的衡量方式"有一种直觉的反应能力，而不仅止于知道一些过分简化、传统的和无用的衡量指标。全组织的人必须知道要衡量些什么、如何衡量、为何衡量它很重要、如何解释数据，以及数据在"说话"时如何来反应。（第 7 章）

33. 领导者需要改变观念，把自己看成：

- 更像教练而非导演。
- 更像实验者而非控制者。
- 更像教育家而非意见提供者。
- 更像探索者而非检验者。

34. 领导者需要能体会出“问些好问题”（第8章）的重要性，及形成“善问”之本能。（第8章）

35. 领导者必须知道如何才叫“善于倾听”以及如何练习、达到该境界。（第8章）

36. 领导者太常在口头上强调人本思想，而在事实行为、措施上却不然。领导者必须了解这种偏差，而追求言行合一。（第9章）

37. 领导者需要考察其组织政策背后的种种假设，例如它们隐含“员工不可信任”的假设。对于这些不明显和不可明说的，都必须要加以质疑。（第9章）

38. 领导者需要了解奖金制及各种“赏（胡萝卜）罚（鞭子）”的方法本身的“卑鄙”特性。（第9章）

39. 领导者要想解决员工的绩效或士气问题，就需要更宽广的视野，并把这些问题看成是较大而会“自我实现”的问题的系统之一部分。（第9章）

40. 同样的，领导者需要了解，在任何自我实现的绩效与士气问题系统的背后，有一些对“人与工作”之性质并未明说而又错误的假设。（第9章）

41. 下述为领导者对工作和人的一些常见而错误的假设（第9章）：

- 大部分问题是因为个人怠忽职守所造成的。
- 工作要能成功，必须要由人们负责来完成各项可衡

量的标的；

- 人们会保留工作实力，所以必须加以威胁利诱，才能使其尽力。
- 领导者的工作为激励并控制员工。

42. 领导者需要了解，我们完全无法把考绩做好。打考绩本身就不对。领导者需要了解考绩制的什么地方有问题，而且知道如何不打考绩仍可取得高绩效结果。(第 9 章)

43. 领导者不应该想控制他的部署，而必须与大家共同努力来控制系统和过程。与其系统失灵而要由杰出人物来做英雄式转危为安工作，倒不如领导者追求创造与维持可以持续地为一般人成功地运作的优异系统与过程。(第 9 章)

44. 许多传统管理规章的核心思想为：某些领导者想对人们维持控制或幻想有所控制。领导者需要检查这是否属实，并学习通过控制工作本身，而非控制人们之方式的好处。(第 9 章)

45. 领导者需要了解，为了发展考绩的替代方式，他们必须先改变自己的看法。(第 9 章)

46. 领导力并非只是权位，而是一个过程。居领导者职位的人的责任，乃是要确保领导的过程落实。(第 9 章)

47. 工作场所可以具有康复效果，也可以令人发狂。领导者的工作是要创设有康复能力的环境。(第 10 章)

第十章 活动

与你的小组讨论下述问题。

有关领导的一些问题

1. 忘掉所有你所读过或学过的领导学，就你直接的经验和观察，什么是卓越的领导者的特性？
2. 你所体会的卓越领导者之本事，与本书所谈的有什么不同？
3. 下述名人的名言所谈的究竟指什么？

- 麦格雷戈说："每一管理行动都根基于理论。"
- 戴明说："所有的理论在某一世界都是对的。"
- 博克斯说："所有的理论都错，不过有的有用。"
- 戴明说："管理为预测。"

发狂与康复工作连续体

指定某人就"发狂和康复工作连续体"来描述贵组织。详细考察各种不同的反应态度（例如高层主管和基层者）。

指示说明：在该连续体上的区 1，区 2，区 3，区 4 划出一"X"指出贵组织目前的处境。

区 1：很令人发狂

区 2：稍微令人发狂

区 3：稍具康复力

区 4：颇具康复力

注意：不可把"X"打在两区边界上。

你在连续体上画出你的"X"后，把它与同组人员作的相比较，并讨论你们不同的体验与认知。

有康复力的工作场所

- 目的清楚、一以贯之，令人精神层次提高
- 有学习和成长的机会
- 在方法上和过程上持续改善
- 相互尊重、信任
- 沟通很频繁又公开
- 把工人视为人
- 紧密、亲密的共同体感

4 区

3 区

2 区

1 区

令人发狂的工作场所

- 目的不清楚
- 目的无法一以贯之
- 找罪犯心态
- 重视工人是为了利用他们
- 不信任
- 保持距离、分离
- 权威父母心态
- 工作不值得做
- 沟通很少

针对企业的问题

1. 什么是“一个”企业（a business）的目的？
2. 什么是企业（business）的目的？
3. 关于艾伯特·邓拉普

   - 他以前是斯科特纸业的首席执行官（现在为桑宾电气公司首席执行官）。
   - 他关闭几处地方的工厂和设施，解雇近 11 000 人。
   - 把斯科特部分出售。
   - 把剩下的卖给金佰利公司。
   - 斯科特公司账面极好。“今年是斯科特有史以来最好的一年。”邓拉普说。
   - 他自以为是“企业整顿艺术家。”
   - 你可从上文中推论出邓拉普对企业、顾客、员工和股东的信念是什么吗？

对你自己的一些问题

1. 领导或管理，哪些工作较吸引你呢？

2. 你希望 10 年后从事些什么？

3. 你想留下些什么“遗产/遗泽”？

领导者特性练习

下述有 28 对陈述，每一则都描述领导者的某一特性。就每一对择一（A 或 B）——所选的是你认为此两特性中最为重要的。

你作完这 28 对的特性选择之后，请用后面所附的计分法来确认哪一特性选了多少次。请跟已做过此项练习的人讨论你的结果。

下述 28 对陈述中，就各对的两个陈述，选择你认为对领导者最为重要的一个特性陈述。

1	A 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者要关心他的员工，尊重并信任他们。
2	A. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。	或	B. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。
3	A 领导者应当聪明。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。
4	A 领导者应当聪明。	或	B. 领导者要关心他的员工，尊重并信任他们。
5	A. 领导者应对顾客服务有所承诺。	或	B. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。

6	A. 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
7	A. 领导者应当聪明。	或	B. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。
8	A. 领导者应对顾客服务有所承诺。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
9	A. 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。
10	A. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
11	A. 领导者应对顾客服务有所承诺。	或	B. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。
12	A. 领导者应当聪明。	或	B. 领导者对所从事的行业、事业要内行。
13	A. 领导者要关心他的员工 尊重并信任他们。	或	B. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。

	A		B
14	A. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
15	A. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。
16	A. 领导者要关心他的员工，尊重并信任他们。	或	B. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。
17	A. 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。
18	A. 领导者应当聪明。	或	B. 领导者应对顾客服务有所承诺。
19	A 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。
20	A. 领导者应当聪明。	或	B. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。
21	A. 领导者应当聪明。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。

	A		B
22	A. 领导者要关心他的员工；尊重并信任他们。	或	B. 领导者应对顾客服务有所承诺。
23	A. 领导者应对顾客服务有所承诺。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。
24	A. 领导者要关心他的员工；尊重并信任他们。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
25	A. 领导者应该是一位绝佳的沟通高手。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。
26	A. 领导者对所从事的行业、事业要内行。	或	B. 领导者应对顾客服务有所承诺。
27	A. 领导者应了解系统概念如何应用于他或她的组织。	或	B. 领导者应对创造股东利润所得有所承诺。
28	A. 领导者要关心他的员工；尊重并信任他们。	或	B. 领导者应对组织的目的、使命、愿景、价值观、优先事项、方向和焦点都很清楚。